

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců v Revírní bratrské pokladně
Recruitment and selection of employees in Revírní bratrská pokladna

Student:

Dalibor Křen

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Libuše Bláhová

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne.....

Dalibor Křen

Tímto bych chtěl poděkovat Mgr. Jiřině Bláhové za odbornou pomoc a cenné rady poskytnuté k mé bakalářské práci a hlavně za trpělivost při konzultacích. Děkuji také vedoucímu personálně-právního odboru Revírní bratrské pokladny, zdravotní pojišťovny za poskytnuté podklady a informace ke zpracování této bakalářské práce.

1. ÚVOD	3
2. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V ODBORNÉ LITERATUŘE	4
2.1 Získávání a výběr zaměstnanců	4
2.2 Proces definování požadavků a získávání zaměstnanců.....	5
2.3 Vnitřní, vnější a kombinované zdroje získávání zaměstnanců.....	8
2.4 Metody získávání pracovníků	10
2.5 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání	13
2.6 Výběr zaměstnanců	14
2.6.1 Kritéria výběru zaměstnanců	15
2.6.2 Fáze výběru zaměstnanců.....	15
2.6.3 Metody výběru zaměstnanců a jejich použití.....	16
2.6.4 Přesnost metod výběru pracovníků	19
2.7 Politika a zdravé zásady výběru pracovníků	20
2.8 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru	20
3. CHARAKTERISTIKA ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNY REVÍRNÍ BRATRSKÁ POKLADNA	22
3.1 Historie společnosti	22
3.2 Profil Revírní bratrské pokladny, zdravotní pojišťovny	24
3.3 Organizační schéma RBP, zdravotní pojišťovny	25
4. PRAKTICKÁ APLIKACE	26
4.1 Získávání zaměstnanců v RBP, zdravotní pojišťovně	27
4.1.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců	28
4.1.2 Přilákání uchazečů o zaměstnání	29

4.1.3 Zdroje získávání zaměstnanců	29
4.1.4 Metody získávání zaměstnanců	30
4.1.5 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání	32
4.2 Výběr zaměstnanců v RBP, zdravotní pojišťovně	32
4.2.1 Metody výběru zaměstnanců	33
4.3 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru	35
4.4 Analýza fluktuace zaměstnanců	35
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	39
6. ZÁVĚR	43
Seznam použité literatury:	44
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

1. ÚVOD

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodl řešit problematiku získávání a výběru zaměstnanců, kterou se musí zabývat každá organizace. Lidské zdroje totiž tvoří základní kámen všech organizací, bez kterého by nemohly existovat. Z toho vyplývá, že čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší organizace jsou.

Lidé představují hybnou sílu ostatních disponibilních zdrojů. Lidské zdroje tak lze považovat za prvořadé bohatství organizace, a aby tyto organizace mohly správně fungovat, musejí do svého bohatství investovat. Cílem je zabezpečení a udržení potřebné kvalitní a kvalifikované pracovní síly. Armstrong (2007)

Získávání a výběr zaměstnanců tvoří jednu z nejdůležitějších úloh personální práce. Zajišťuje dostatečný počet vhodných zaměstnanců, pomocí kterých organizace naplňují své strategické cíle. Z tohoto důvodu je důležité mít správné osoby, na správném místě ve správný okamžik. Naopak nekvalitní pracovní síly by mohly přinést organizaci řadu komplikací. Proces získávání a výběru zaměstnanců se tedy nesmí podcenit, musí se mu věnovat dostatečná pozornost a jedině tak se může organizace vyvarovat možným rizikům spojených s přijetím nekvalitních pracovníků.

Danou problematiku jsem se rozhodl řešit v Revírní bratrské pokladně, zdravotní pojišťovně, která patří mezi nejstabilnější a největší zaměstnanecké pojišťovny v České republice.

V první kapitole své práce, která nese název „Získávání a výběr zaměstnanců v odborné literatuře“, se zabývám teoretickými východisky procesu získávání a výběru zaměstnanců na základě poznatků z odborné literatury. Další kapitolu věnuji charakteristice zkoumané organizace, tedy RBP, zdravotní pojišťovně. Zde nejprve uvádím informace o historii RBP, zdravotní pojišťovny, poté nastíním její profil a také předložím organizační schéma pojišťovny. V praktické části zhodnotím současnou metodiku pro získávání a výběr zaměstnanců a pokusím se nabídnout zdravotní pojišťovně prostor k úvahám o mých navrhovaných řešeních a ideách, které by mohly být nástrojem pro modernější a flexibilnější metody získávání a výběru zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit vhodnost současné podoby metod získávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané zdravotní pojišťovně a pokusit se navrhnout efektivnější řešení, které by bylo poplatné současné situaci na trhu práce v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

2. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V ODBORNÉ LITERATUŘE

2.1 Získávání a výběr zaměstnanců

„Existují dva druhy zaměstnanců, kterých je třeba se vyvarovat: ti, kteří neudělají to, co se jim řekne, a ti, kteří neudělají nikdy nic jiného než to, co se jim řekne.“

URBAN (2003, str. 37)

Získávání a výběr zaměstnanců jsou jednou z klíčových personálních činností, jejímž cílem je získávání takového množství pracovníků s požadovanou kvalitou, aby byla uspokojena podniková potřeba lidských zdrojů, a to s vynaložením minimálních nákladů. Obecně rozlišujeme tři fáze získávání a výběru zaměstnanců, viz Armstrong (2007):

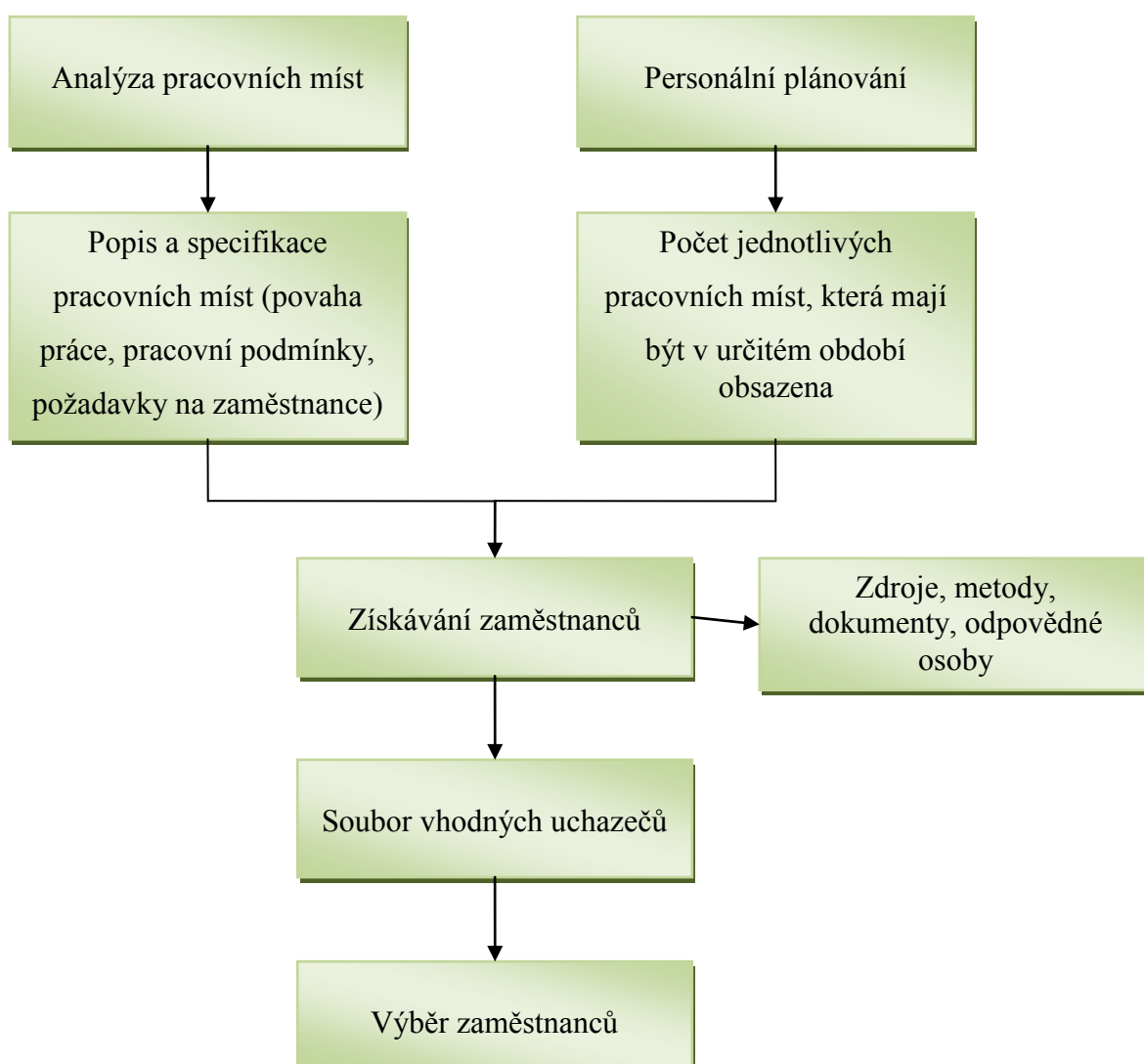
- **Definování požadavků** - v této fázi probíhá příprava popisů a specifikací pracovního místa, dále se zde rozhoduje o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- **Přilákání uchazečů** - tato fáze se zaměřuje na prozkoumávání a vyhodnocování různých zdrojů uchazečů (vnitřních a vnějších), inzerování, využití agentur a poradců.
- **Vybírání uchazečů** - závěrečná fáze, kde se třídí žádosti, provádí pohovory, hodnocení a testování uchazečů, nabízí konkrétní pracovní pozice a připravují pracovní smlouvy.

Rozhodnutí týkající se výběru a získávání vhodných pracovníků patří k výchozím a současně nejdůležitějším odpovědnostem manažera. Tomuto procesu je nutné věnovat velkou pozornost, neboť výsledky, které jím získáme, jsou v přímém vztahu k množství času a úsilí, které na něj věnujeme. Lidé jsou srdcem firmy, z toho vyplývá, že čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává. Jsou jedinci, kteří pro svou práci žijí, a kdybychom jimi obsadili každou pozici ve firmě, byl by dopad na její výkonnost ohromný. Stejně je to i naopak. Pokud bychom přijali nevhodné osoby, mohli by situaci v organizaci negativně ovlivnit a v případě významnějších pozic společnost nepříznivě zatížit na delší období. Urban (2007)

2.2 Proces definování požadavků a získávání zaměstnanců

Účastníky procesu získávání zaměstnanců jsou na jedné straně organizace se svou potřebou pracovních sil, na straně druhé potenciální uchazeči o práci, mezi kterými mohou být i současní pracovníci organizace. Předpokladem pro efektivitu tohoto procesu je znalost povahy jednotlivých pracovních míst, které dosáhneme analýzou pracovních míst, a vhodné personální plánování. Koubek (2007)

Prvky procesu a součásti procesu získávání zaměstnanců a jejich vztahy znázorňuje následující schéma, viz Babicová, Bláha, Kaňáková (2000):



Obr. 2.1 Proces získávání zaměstnanců

Vlastní proces získávání zaměstnanců se skládá z několika na sebe navazujících kroků, viz Babicová, Bláha, Kaňáková (2000) :

- 1) Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
- 2) Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst.
- 3) Identifikace zdrojů uchazečů.
- 4) Volba metod získávání zaměstnanců.

➤ **Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Výchozím bodem jsou plány samotné organizace (plány činnosti, investic, technického rozvoje aj.), které jsou nutné k vymezení odhadu počtu a kvalifikační struktury pracovníků. Dále také momentální i operativní potřeby organizace. Je tedy nutné, aby identifikace potřeby pracovníků probíhala s dostatečným předstihem před samotnou realizací. Z tohoto důvodu hrají důležitou roli periodické prognózy potřeby nových, dodatečných pracovníků a také soustavná analýza stavu a pohybu pracovníků dané organizace. Existují však případy, kdy nelze identifikovat potřebu pracovní síly předem (úmrtí, náhlá pracovní neschopnost). V situaci odchodu pracovníků k jinému zaměstnavateli lze tuto záležitost usnadnit výpovědní lhůtou, či dohodnutým termínem odchodu, viz Koubek (2007).

➤ **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

V této fázi vytváříme popis pracovního místa, který musí plně charakterizovat veškeré úkoly a odpovědnosti dané pracovní pozice a z nich plynoucí požadavky na nezbytné schopnosti a zkušenosti potenciálního kandidáta. Při obsazování existujícího pracovního místa máme dobrou možnost popis aktualizovat, či radikálněji upravit. V obou případech vytváříme základ pro stanovení nejdůležitějších předpokladů, které budeme od zaměstnance očekávat, a je třeba se jich držet během celého přijímacího procesu, neboť tvoří kritéria výběru.

Je velmi důležité správně a jasně definovat požadavky na zaměstnance, musíme jim totiž poskytnout úplné a objektivní informace a stanovit přesné předpoklady, které jsou pro výkon pracovního místa skutečně podstatné, viz Urban (2003).

Armstrong (2007) sestavuje specifikaci požadavků na pracovníka podle následujících bodů:

- **Odborné schopnosti** - co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností

- **Požadavky na chování a postoje** - typy chování požadované k úspěšnému výkonu role budou ve vztahu k základním hodnotám, soustavě schopností a kultuře organizace. Je však třeba také zahrnout informaci, která se konkrétně týká dané role a která by měla být vytvořena na základě analyzování charakteristik stávajících pracovníků, kteří tuto roli vykonávají efektivně. Při definování požadavků na chování je možné odvodit informaci o požadavcích na postoje, tj. jaké postoje budou mít pravděpodobně za následek vhodné chování a úspěšný výkon.
- **Odborná příprava a výcvik** - požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat.
- **Zkušenosti a praxe** - zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci; dosud vykonávané činnosti a úspěšnosti v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce.
- **Zvláštní požadavky** - tam, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy.
- **Vhodnost pro organizaci** - podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí.
- **Další požadavky** - cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** - míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání atd.

Největším nebezpečím v této fázi je nadhodnocení požadovaných schopností a kvalifikace. Musíme se tedy pozorně rozhodnout, jaké charakteristiky jsou důležité a snažit se uchazeči poskytnout dostatečně realistický obraz práce. Při stanovení nepřiměřeně vysokých požadavků na uchazeče zvyšujeme problémy s jejich přilákáním. Z tohoto důvodu je vhodné si naše požadavky roztrždit dle priorit na nezbytné, žádoucí, vítané nebo okrajové, jak uvádí Koubek (2007).

➤ **Identifikace zdrojů uchazečů**

V tomto stádiu se organizace musí rozhodnout, zda se zaměří na získávání pracovníků z vnitřních či vnějších zdrojů anebo bude oba tyto zdroje kombinovat. Získávání informací z vnitřních zdrojů je pochopitelně snadnější, než ze zdrojů vnějších. U vnějších zdrojů tuto situaci můžeme řešit pomocí průzkumů trhu práce, pokud je to skutečně potřeba.

➤ **Volba metod získávání zaměstnanců**

Posledním důležitým krokem je dát vhodným lidem na vědomí existenci volných pracovních míst takovým způsobem, aby je nabídka zaujala a začali se o pracovní pozici ucházet. Metody vybíráme v závislosti na zvoleném zdroji pracovních sil., viz Koubek (2007).

2.3 Vnitřní, vnější a kombinované zdroje získávání zaměstnanců

Organizace může obsadit volné pracovní místo z vnitřních či vnějších zdrojů, nebo má možnost zvolit kombinaci těchto zdrojů pracovních sil, viz Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005).

Zdroje	Typ získávání
➤ Vlastní firma	→ Vnitřní
➤ Sdělovací prostředky ➤ Zprostředkovatelské agentury ➤ Školy a univerzity ➤ Úřady práce	→ Vnější
➤ Vnitřní a vnější zdroje	→ Kombinované

Tab. 2.1 Typy zdrojů získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Jedná se o proces, kdy přesouváme pracovníka v rámci organizace z jednoho místa na druhé.

Mezi hlavní vnitřní zdroje patří, viz Koubek (2007):

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje (použití produktivnější technologie, strojů, lepší organizace práce),
- pracovníci uvolňovaní z důvodu ukončení činnosti či jiných organizačních důvodů,
- pracovníci, kteří jsou v důsledku svého zlepšení, připraveni vykonávat náročnější práci než dosud,
- pracovníci, kteří mají zájem o změnu pracovního místa.

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- lepší návratnost investic organizace a využití zkušeností, které pracovníci získali,
- lepší znalost silných a slabých stránek uchazeče,
- uchazeč je již s organizací také obeznámen,
- zvýšení morálky a motivace pracovníků (pracovníci si uvědomují, že jim organizace dává možnost osobního rozvoje).

Nevýhody:

- soutěžení o povýšení může mezi pracovníky negativně ovlivňovat morálku,
- obtížnější průniky zcela nových myšlenek a přístupů zvenčí,
- situace, kdy je pracovník povýšen na místo, kde už nestačí úspěšně plnit své povinnosti.

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Běžně využívaná praktika, ke které se organizace uchylují v případě, že dojde k vyčerpání vnitřních zdrojů anebo je pro danou činnost výhodnější zvolit osobu přicházející zvenčí.

Hlavní vnější zdroje tvoří, viz Koubek (2007):

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol a jiných institucí,
- pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele,
- dále zde můžeme uvést doplňkové vnější zdroje, které tvoří ženy v domácnosti, studenti, důchodci a pracovní zdroje v zahraničí.

Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- mnohem větší možnosti výběru z potencionálních uchazečů, než je možné nalézt uvnitř organizace,
- noví uchazeči s sebou přinášejí nové zkušenosti, pohledy, názory, praktiky zvenku,
- levnější a snadnější je získávat vysoce kvalifikované a schopné pracovníky zvenčí, než je vychovávat.

Nevýhody:

- celkové náklady a čas věnované celému procesu získávání a výběru zaměstnanců,
- adaptace a orientace nových pracovníků je delší,

- mohou nastat problémy s dosavadními zaměstnanci, kteří si dělali „zálsk“ na obsazované místo.

Kombinovaná forma získávání zaměstnanců

Jedná se o kombinaci obou zmíněných způsobů. Organizace obsazuje volná pracovní místa stávajícími zaměstnanci přesunem z jednoho místa na druhé a také novými zájemci zvenčí.

V dnešní době dávají organizace ve vyspělých zemích přednost obsazování volných pracovních pozic z vnitřních zdrojů. Získávání informací z vnitřních zdrojů je daleko snadnější. Máme k dispozici údaje o pracovních místech a samotných pracovnících, s předstihem víme, kdy a kde dojde k uvolnění pracovního místa, a kteří pracovníci jsou pro danou práci povolanejší. Musíme také zohlednit adaptaci pracovníků přijímaných zvenku a s tím související nižší pracovní výkon v jejich začátcích. Odpadají náklady na drahou inzerci, zjednodušuje se výběr apod. Je tedy výhodné a logické zaměřovat se na vnější zdroje až po vyčerpání těch vnitřních, viz Koubek (2007).

2.4 Metody získávání pracovníků

Při volbě nejvhodnější metody je nutné vycházet z toho, že je třeba dát vhodným lidem na vědomí existenci volných pracovních míst a zvábit je k tomu, aby se o místa ucházeli. Volba metody závisí na více faktorech. Záleží na zdrojích, ze kterých budeme pracovníky získávat, na našich požadavcích, na situaci na trhu práce apod. Koubek (2007)

Jak tvrdí Armstrong (2007, str. 345): „*Při volbě způsobu získávání pracovníků se opíráme o tři kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.*“

V odborné literatuře Koubek (2007), Armstrong (2007), Urban (2003) a Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) můžeme nalézt mnoho metod. Zaměříme se tedy na ty metody, které se nejčastěji využívají v praxi.

➤ E-recruitment

Spočívá v získávání zaměstnanců pomocí internetových sítí, ať už se jedná o veřejně přístupné internetové stránky nebo veřejně nepřístupné intranetové stránky. Tento způsob v současné době tvoří podstatnou součást procesu získávání zaměstnanců a jeho potenciál v tomto směru zřejmě poroste ještě dále. Organizace používají internet a e-mail ke

komunikaci s uchazeči o zaměstnání a mnohdy na něm mají založené své postupy týkající se získávání, výběru a přijímání pracovníků. Výhodami e-recruitmentu jsou nízké náklady, umožňuje poskytovat mnohem větší množství informací, jejich průběžné aktualizování apod. Dále je možné prezentovat nabídky zaměstnání atraktivním způsobem a lze zde i uchazeče prověřovat pomocí elektronických testů, které lze snadno vyhodnocovat. Negativem může být velké množství nevyhovujících uchazečů. Tento problém se však firmy snaží částečně eliminovat různými nástroji autoselekce (automaticky a šetrně v daných případech uchazeč dostane na vědomí, že tato práce pro něj nebude ta pravá).

➤ **Spolupráce s úřady práce**

Tento správní úřad slouží nejen lidem bez zaměstnání, ale využívat jej mohou i samotné organizace hledající pracovníky. Úřad práce je vhodný spíše jako zdroj pro méně kvalifikované pozice, ale v dobách krize, kdy dochází k zeštíhlování firem, může sloužit i jako zdroj kvalifikované pracovní síly. Jde o velmi levnou metodu, zprostředkování zaměstnání probíhá bezplatně pro obě strany a v některých případech může organizace získat i příspěvek na zaměstnání daného pracovníka (např. u osob se změněnou pracovní schopností).

➤ **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Široce používaná metoda, kdy dochází k přímému spojení organizací se vzdělávacími institucemi. Je nákladově velmi efektivní a používaná zejména u firem, které kladou důraz na vlastní zaškolení nových zaměstnanců. Je to metoda výhodná pro obě strany. Studenti mohou v organizacích pracovat již během studia, získávají tak nové zkušenosti, vzdělání či různé smluvně domluvené podpory. Organizace si tak do určité míry mohou zavázat vyhlédnuté studenty a zajišťují si přísun mladých schopných pracovníků. Školy navíc sami často doporučují vhodné studenty či absolventy a poskytují informace o profilech studia. Organizace tak má dobrý přehled o možných znalostech a dovednostech potenciálních kandidátů. V poslední době zde úspěšně proniká trend ze zahraničí, kdy je při získávání absolventů vysokých škol využívána metoda campus recruiting (tzv. dny kariéry). Jde o přímé setkání zástupců firem se studenty na půdách školy. Studenti zde získávají dostatečné množství informací o organizacích, volných místech a mají příležitost vyzkoušet si přijímací pohovory. Firmy si na oplátku vytipují studenty a ty nejslibnější pak popřípadě pozvou k návštěvě organizace.

➤ **Inzerce**

Stále patří k rozšířeným a často využívaným způsobům přilákání uchazečů. Využívá se především v tiskovinách, včetně odborných periodik. Méně častým způsobem prostřednictvím rozhlasu či televize z důvodu vyšších nákladů na uveřejnění. Inzertní hledání není vhodné k obsazování vyšších pozic. Naopak je tomu v případě hledání mladých pracovníků, specialistů či manažerských záloh, neboť dokáže během krátké doby oslovit širokou skupinu potencionálních pracovníků.

➤ **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen**

Hojně využívaná metoda při získávání pracovníků. Používá se zejména při potřebě špičkových specialistů a schopných manažerů. Tyto firmy disponují širokou databází kandidátů a nabízejí nejen získávání pracovníků, ale poskytují i jejich výběr či lépe řečeno předvýběr. Nevýhodou je vysoká cena, kterou tyto firmy požadují za své služby.

➤ **Poutače, vývěsky a billboardy**

Jedná se o venkovní formu inzerce, která se umísťuje na dobře viditelných a frekventovaných místech. Měla by být vytvořena takovou formou, která dokáže zaujmout, lákat a zároveň být schopna poskytnout základní a důležité informace potenciálním uchazečům.

➤ **Doporučení současného pracovníka organizace**

Tuto metodu řadíme do kategorie pasivních. Je třeba vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci věděli, o jakou pozici se jedná a znali její povahu. Je to metoda levná a častěji používaná u menších firem. Často se využívá také u obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízený doporučí svého podřízeného k povýšení.

➤ **Spolupráce s odbory**

Výhoda této metody spočívá v tom, že udržuje dobré vztahy mezi organizací a odbory a zpravidla zajišťuje zdroj kvalitní pracovní síly. Možnosti výběru jsou však omezené a většinou lze tímto způsobem získávat především pracovníky dělnických povolání.

➤ **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Metoda, která klade nároky na vedoucí pracovníky. Od nich se vyžaduje, aby pozorně sledovali či hledali jedince, kteří ve svém oboru vynikají, mají dobré nápady,

popřípadě se stali známými. V případě nalezení takového kandidáta zpravidla následuje nabídka od organizace.

➤ **Uchazeči nabízející se sami**

Jedná se o pasivní metodu, kdy dochází k nabídce služeb ze strany uchazeče. Ti, se obracejí na danou organizaci buď písemně, nebo osobně. Organizace si vytváří databázi těchto uchazečů a v případě potřeby je kontaktují. Výhodou této metody jsou minimální náklady.

2.5 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání

Volba těchto dokumentů je poměrně zásadní pro pozdější fáze výběru. Jejich prostřednictvím totiž získáváme informace o uchazeči a je tedy důležité dbát na to, aby tyto informace byly podrobné, spolehlivé a přiměřené obsazovanému místu.

Organizace nejčastěji požadují tyto dokumenty: vyplněný speciální dotazník organizace, životopis, doklady o vzdělání a praxi a požaduje se také hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu a průvodní dopis, viz Koubek (2007).

Zřejmě nejčastější formou získávání informací o uchazečích jsou dotazníky, životopisy a také průvodní dopisy, z toho důvodu se jimi budeme zabývat podrobněji.

➤ **Dotazník**

V zahraničí, ale i u nás je již skoro pravidlem, že si organizace navrhnou nebo nechávají navrhnout svůj vlastní dotazník. Jde o efektivní způsob získání standardizované informace o uchazeči a slouží jako nástroj k třídění jejich vhodnosti pro následné pozvání k pohovoru. Existují dvě základní formy:

- 1) Jednoduchý dotazník - uvádí se pouze holá fakta, využíván zpravidla při obsazování manuálních a nenáročných administrativních míst.
- 2) Otevřený dotazník - umožňuje uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoj a vyjádřit se k některým otázkám. Využíván při obsazování manažerských míst a míst specialistů.

➤ **Životopis**

Jak již bylo uvedeno výše, je druhou velmi důležitou a používanou formou získávání informací. Organizace může životopisy využívat opakovaně, takže tímto způsobem šetří

náklady, které nese uchazeč, ale je třeba průběžně aktualizovat jejich data. Obvykle bývají při získávání pracovníků používány následující tři typy životopisů:

- 1) Volný životopis - struktura a obsah ponechány na uchazeči. Práce s tímto typem životopisu je složitější, pro obě strany, ale je vhodným materiálem pro posouzení uchazečovi osobnosti.
- 2) Polostrukturovaný životopis - uchazeč je informován, o tom, co by mělo být uvedeno.
- 3) Strukturovaný životopis - jsou poskytnuty detailní informace, co a v jakém pořadí uvést. Jedná se v podstatě o životopisný dotazník. V případech, kdy organizace požaduje vyplnění dotazníku, je lepší zároveň požadovat volný životopis, který nám prozradí některé zajímavosti, jež stavba strukturovaného životopisu neposkytne.

➤ **Průvodní dopis**

Forma ani obsah průvodního dopisu nejsou předepisovány. Uchazeč má za úkol objasnit, proč se o dané pracovní místo zajímá. Můžeme se tak dozvědět užitečné informace o uchazeči, jako jsou komunikační dovednosti, myšlenkové procesy apod. V organizacích, kde používají grafologickou metodu výběru pracovníků, je vyžadováno psaní tohoto dopisu vlastní rukou, viz Koubek (2007).

2.6 Výběr zaměstnanců

Hlavním cílem výběru pracovníků je najít uchazeče, který bude nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného místa, ale přispěje i k vytváření týmové a organizační struktury, bude dostatečně adaptabilní a flexibilní a celkově tak přispěje k harmonizaci vztahů uvnitř organizace. Jinými slovy tedy posuzujeme schopnost (způsobilost) uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě.

Nutností je specifikovat kritéria, která při hodnocení použijeme. Musíme prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií sloužící pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a zvolit ta neoptimálnější. Kvalita a přiměřenost použitých metod má totiž rozhodující význam pro to, jak kvalitní zaměstnance bude organizace zaměstnávat.

Nesmíme také opomenout fakt, že výběr pracovníků je oboustranná záležitost. Mohou existovat případy, kdy právě nejvhodnější uchazeč, pod dojmem neadekvátního jednání se svojí osobou, nabídku zaměstnání nepřijme.

„Výběr pracovníků by měl probíhat přísně na základě pracovní způsobilosti uchazeče, a nikoliv na základě jiných kritérií. Při výběrových procedurách by se mělo uchazeči dávat najevo, že si organizace jeho zájmu váží, neměl by se nechat zbytečně čekat a nemělo by se plýtvat jeho časem a neměly by se používat výběrové procedury, které by se jej mohly dotknout.“

Koubek (2007, str. 167)

2.6.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Obvyklým způsobem vybrání konkrétního uchazeče, zvláště v naší zemi, je míra jeho schopnosti plnit požadavky obsazované pozice. V kvalitně řízených organizacích ve vyspělých zemích toto kritérium již zdaleka nestačí, proto Lewis určil tři základní druhy kritérií, viz Koubek (2007):

- 1) Celoorganizační (celopodniková) kritéria: týkají se vlastností, jež organizace považuje za stěžejní u svých pracovníků. Mezi důležité patří např. schopnost uchazeče adaptovat se na hodnoty kultury organizace a schopnost přispívat k jejímu rozvoji. Celoorganizační kritéria nebývají výslovně uváděna, jsou uplatňována spíše intuitivně a často i subjektivně.
- 2) Útvarová (týmová) kritéria: jak již název napovídá, ceněná je schopnost pracovat v určitém konkrétním útvaru či týmu. Hlavní je, aby uchazeč vlastnil požadované odborné schopnosti a charakteristikami osobnosti zapadl do kolektivu.
- 3) Tradiční kritéria pracovního místa: jsou to kritéria odpovídající specifikaci a popisu volného pracovního místa. Stále patří mezi nejdůležitější kritéria, ale už nerozhodují sama o sobě. Převládá i názor, že je lepší vybírat pro organizaci a pro tým než pro pracovní místo, což dokazuje růst významu týmové práce a kladení důrazu na mezilidské vztahy na pracovištích.

2.6.2 Fáze výběru zaměstnanců

U procesu výběru pracovníků se obvykle rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací, viz Koubek (2007):

➤ Předběžná fáze

Objevuje se potřeba obsadit volné nebo potencionálně volné pracovní místo a vzápětí musí následovat tři kroky vystihující předběžnou fázi:

- a) Dochází k popisu pracovního místa a stanovují se základní pracovní podmínky.
Jasný a detailní popis pracovního místa je stěžejním krokem k úspěšnému výběru.
- b) Druhý krok spočívá ve specifikaci pracovního místa, respektive v určení kvalifikace, znalostí, dovedností a osobních dispozic, které by měl potencionální uchazeč mít.
- c) Třetí krok vychází z druhého. Konkrétně specifikuje požadavky na kvalifikaci, vzdělání, specializaci, délku praxe apod. nezbytné pro to, aby mohl být uchazeč o zaměstnání vybrán.

➤ **Vyhodnocovací fáze**

Následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem, neboť dochází ke shromažďování dostatečného množství vhodných uchazečů. Vyhodnocovací fáze se také skládá z několika kroků, ale nemusíme je používat všechny, to závisí na charakteru a obsahu daného pracovního místa. Každý z nich je spojen s určitou metodou a zpravidla se používá kombinace dvou a více kroků. Jedná se o:

- a) Zkoumání dotazníků a dalších dokumentů předložených uchazečem.
- b) Předběžný pohovor sloužící k doplnění informací o uchazeči.
- c) Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti a tzv. assessment center (diagnostický program).
- d) Výběrový pohovor.
- e) Zkoumání referencí (reference předchozích zaměstnavatelů).
- f) Lékařské vyšetření.
- g) Rozhodnutí o výběru daného uchazeče.
- h) Informování uchazečů o rozhodnutí.

2.6.3 Metody výběru zaměstnanců a jejich použití

Metod výběru pracovníků existuje celá řada. Záleží pouze na daných organizacích, jaká metoda se jim na základě vnitřních podmínek jeví nejvhodnější a jakou si nakonec zvolí.

Armstrong (2007), Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) a Koubek (2007) uvádějí následující metody výběru:

➤ **Výběrový pohovor**

Je nejběžnější a podle teoretiků a praktiků také nejvhodnější metodou výběru pracovníků. Slouží k ověření úsudků a informací oběma zúčastněným stranám, které si tak mohou zjistit, jestli jsou jejich požadavky a představy naplněny. Organizace by měla mít

k dispozici zkušené tazatele, kteří se musí na dané pohovory předem důkladně připravit pro co možná nejlepší možné posouzení. Pohovory můžeme dělit podle množství a struktury účastníků a také podle obsahu a průběhu pohovoru.

Podle množství a struktury účastníků rozeznáváme tyto typy pohovorů:

- 1) Pohovor 1+1 - zřejmě nejčastěji využívaný typ. Pohovor je veden mezi čtyřma očima a poskytuje tak příležitost k navázání kontaktu a vztahu mezi představitelem organizace a uchazečem. Je vhodný spíše při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací. Aby organizace předešly chybnému nebo povrchnímu rozhodnutí, praktikují také sérii těchto pohovorů s rozdílnými posuzovateli nebo volí jeden z následujících typů pohovorů.
- 2) Pohovor před panelem posuzovatelů - pohovor provádí dva a více lidí. Obvykle panel tvoří personalista a linioví manažeři, popřípadě zkušený psycholog. Výhodou je, že panel umožňuje všestrannější a objektivnější posuzování. Je využíván pro obsazování náročnějších pracovních pozic.
- 3) Výběrová komise - je oficiálnější a zpravidla větším pohovorovým panelem. Svolávají jej orgány podniku, které mají zájem a chtějí mít podíl na výběru daného uchazeče. Výhodou je škála pohledů, názorů a možnost vzájemného porovnání poznatků. Naopak nevýhodou jsou neplánované otázky členů komise, také názory dominujících členů mohou často převážet nad názory ostatních. Může také docházet k případům, kdy výběrové komise jsou nakloněny více sebejistým a výřečným uchazečům a přehlédnout tak jejich případné slabiny. Naopak mohou podhodnotit jinak velice schopné uchazeče, kteří ale při pohledu na respekt budící komisi znervózní, viz Armstrong (2007).

Efektivnost všech uvedených typů pohovorů lze zvýšit použitím následujících pohovorů, které dělíme podle obsahu a formy následovně:

- 1) Nestrukturovaný pohovor - můžeme říci, že se jedná o volně plynoucí rozhovor mezi dvěma osobami, kdy není přesně určen cíl, obsah ani časový rozvrh. Tento způsob pohovorů není vhodný. Uchazeči nedostávají stejný prostor a může vzniknout tzv. halo efekt (první dojem, který může ovlivnit zbytek celého pohovoru). Nezaručuje tak správnou srovnatelnost uchazečů.
- 2) Strukturovaný pohovor - je veden podle předem stanoveného scénáře, kdy tazatel klade každému uchazeči stejné otázky. Tím pádem se snižují rozdíly v hodnocení uchazečů a z toho důvodu je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější.
- 3) Polostrukturovaný pohovor - je kombinací obou předešlých typů, viz Koubek (2007).

➤ **Assesment centre**

Je to komplexnější metoda, kterou tvoří řada hodnotících postupů. Je časově i finančně náročná, neboť probíhá pomocí řady testů, případových studií, cvičení, skupinových diskuzí apod. Ve velkých zahraničních organizacích se považuje za velmi efektivní a účinný nástroj výběru zaměstnanců. Poskytuje totiž příležitost posoudit, do jaké míry uchazeč vyhovuje kultuře organizace a zkoumá jeho chování v různých situacích, což může vést k dobré předpovědi budoucího pracovního výkonu a jeho budoucího pokroku.

➤ **Grafologie**

Tato metoda spočívá v posuzování uchazeče na základě jeho rukopisu. Cílem je odhadnutí jeho osobnosti a předpovědět jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli. Použití grafologie je v některých zemích poměrně běžné. Na základě rozsáhlých průzkumů bylo ale zjištěno, že tato metoda je poměrně nespolehlivá a je třeba ji kombinovat s jinými metodami. Pro její úspěšné provedení je také žádoucí, aby byla provedena bez vědomí uchazeče.

➤ **Životopis**

Oblíbená metoda, která se používá především v kombinaci s jinou metodou. Určité detaily životopisných údajů, které se vztahují ke kritériím výběru pracovníků (vzdělání, praxe apod.) nazýváme biodata. Ty jsou objektivně bodovány a společně s dosavadní úspěšností uchazeče se určuje jeho budoucí chování, viz Armstrong (2007).

➤ **Testy pracovní způsobilosti**

Metoda, která je považována spíše za pomocný či doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. Jde o škálu testů nejrůznějšího zaměření a nejrůznější spolehlivosti a validity. Jedná se o testy inteligence (zaměřuje se na paměť, numerické schopnosti a verbální myšlení), testy znalostí a dovedností (hloubka dosažených znalostí), testy osobnosti (hodnotící charakter, povahu uchazeče) apod. Během posledních let se tato metoda stala spornou záležitostí a použití těchto testů vyvolává u odborníků rozporuplné názory. Koubek (2007)

➤ **Reference**

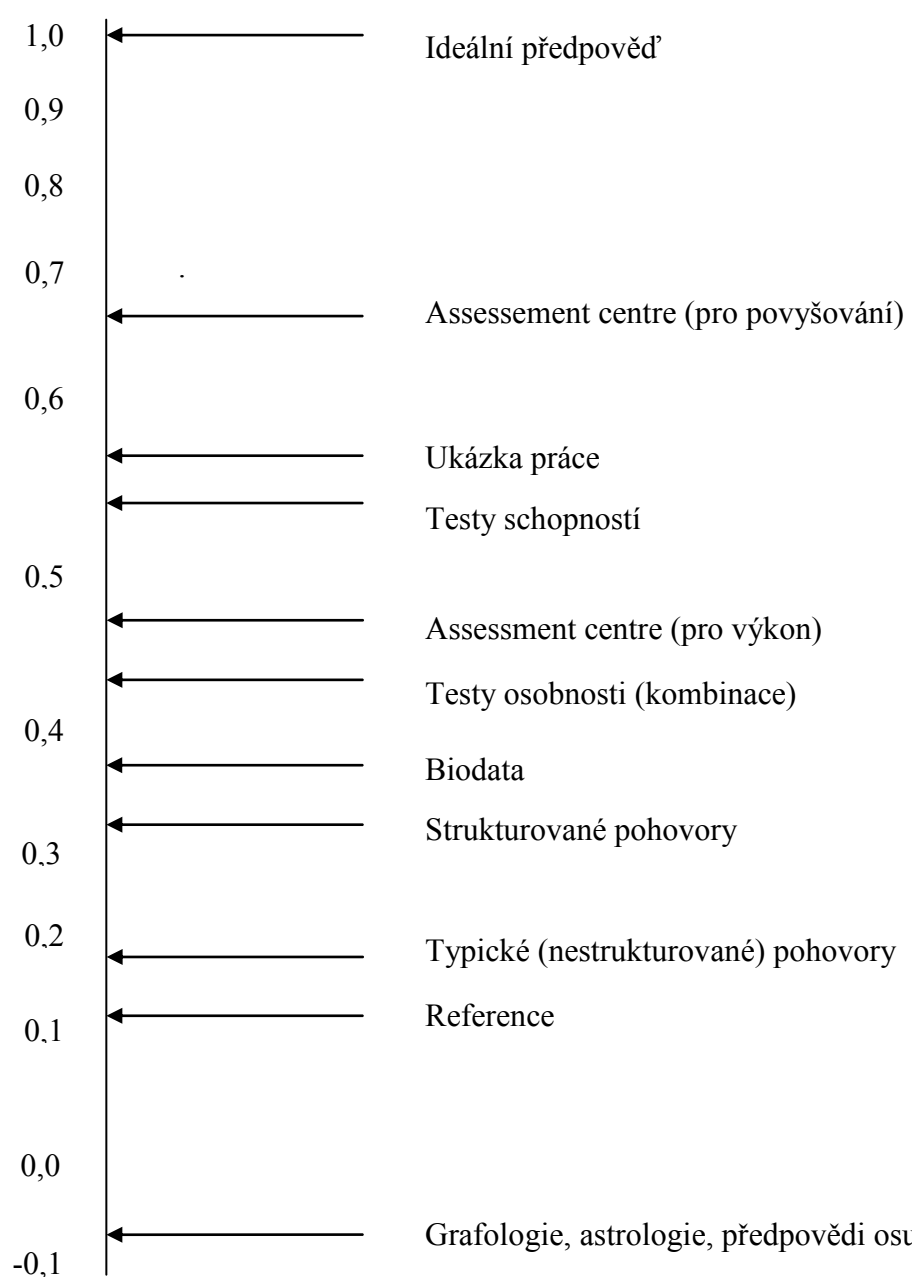
Zkoumají se reference z předchozích pracovišť, škol či osob, které znají uchazeče. Reference jsou nástrojem pro kontrolu údajů uváděných uchazeči a chrání tak organizace před podvodníky. Pokud uchazeč sám neuvede konkrétní referenční osoby, je třeba, aby si je organizace vyžádala. Vhodné je také obeznámit uchazeče, že dojde k ověřování některých

doporučení. Je to poměrně hojně používaná metoda a její využití většinou přichází na řadu v okamžiku, kdy je organizace téměř rozhodnuta učinit uchazeči nabídku zaměstnání.

➤ Ukázka práce

Uchazečům bývá zadán úkol ke zpracování a organizace si tak snadno může udělat obrázek o schopnostech a vhodnosti kandidátů pro obsazovanou pracovní pozici, viz Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005).

2.6.4 Přesnost metod výběru pracovníků



Obr. 2.2 Přesnost některých metod výběru pracovníků. Armstrong (2007)

2.7 Politika a zdravé zásady výběru pracovníků

„První zásadou politiky výběru pracovníků by mělo být vybírání pracovníka pouze na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě.“

Koubek (2007, str. 184)

Jednou z hlavních priorit výběru pracovníků by mělo být dodržování platných zákonů. Je ve vlastním zájmu organizací dodržovat stanovená kritéria a nehodnotit uchazeče na základě osobních sympatií, náboženského vyznání, pohlaví, věku a jiných. Důležité je dodržovat zákony na potlačování jakékoliv diskriminace.

Nelze zapomínat také na to, jak již bylo uvedeno předcházející kapitole, že výběr zaměstnanců je oboustranná záležitost. Nemělo by docházet ke klamání ze strany organizace a samozřejmostí je, že informace poskytnuté uchazečem pro účely výběru musí být považovány za důvěrné a nesmí být bez souhlasu komukoliv zpřístupňovány. Rovněž metody a procedury musí být pro uchazeče přijatelné a nedotýkat se jejich lidských práv a důstojnosti. Uchazeč je rovnoprávným a rovnocenným partnerem a je třeba se k němu podle toho chovat.

Organizace musí mít na paměti, že by při vybírání zaměstnanců neměly spoléhat pouze na jednu metodu. Správná cesta je použití kombinace několika druhů metod, zejména při obsazování kvalifikovanějších pozic. Taktéž kritéria výběru hrají důležitou roli a měla by být volena na základě povahy práce obsazovaného místa.

V neposlední řadě je důležité, aby byla organizace na výběr zaměstnanců výborně připravena. Měla by disponovat kvalifikovanými a danou problematikou znalými osobami, které by se pochopitelně měly seznámit se všemi dostupnými materiály. Proces by měl být nekomplikovaný, nenáročný na administrativu a neměl by zbytečně plýtvat časem a prostředky obou zúčastněných stran.

2.8 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru

Významnou roli v procesu výběru zaměstnanců hrají především vedoucí pracovníci. Jejich úkolem je zahajování celého procesu, tedy definování pracovního místa, které je obsazováno, spolupráce při analýze těchto míst, volba metod výběru a jeho plánování. Dále pak připravování pohovorů, které zpravidla vedou osobně a podílejí se tak na jejich posuzování a provádějí konečná rozhodnutí o přijetí a nepřijetí uchazeče.

Náplní práce personálního útvaru a jeho pracovníků je dodržování pravidel, navrhování metod výběru zaměstnanců, časový plán procesu výběru a zajištění

administrativního chodu. Další důležitou náplní je samotná účast na procesu výběru zaměstnanců a předkládání doporučení nadřízeným pracovníkům. Úloha personalistů vzrůstá s důležitostí a náročností obsazovaného místa, viz Koubek (2007).

3. CHARAKTERISTIKA ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNY REVÍRNÍ BRATRSKÁ POKLADNA

REVÍRNÍ BRATRSKÁ POKLADNA, zdravotní pojišťovna (dále jen RBP) je jednou z největších zaměstnaneckých zdravotních pojišťoven v České republice. Zřízena byla na základě rozhodnutí Ministerstva práce a sociálních věcí ČR ke dni 1. 2. 1993 a dne 20. 4. 1993 byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským obchodním soudem v Ostravě. Všechny hlavní orgány pojišťovny, včetně drtivé většiny zaměstnanců působí Ostravě v hlavním sídle pojišťovny.

➤ Kontaktní a identifikační údaje:

Obchodní firma:	Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna
Sídlo:	Michálkovická 108, 71015 Slezská Ostrava
IČO:	47673036
Statutární orgán:	Ing. Lubomír Káňa, ředitel
Kód zdravotní pojišťovny:	213
Telefon:	596256111
Fax:	596256205
E-mail:	kana@rbp-zp.cz
Internetová adresa:	www.rbp-zp.cz
Bankovní spojení:	Komerční banka a.s.
Používaná zkratka:	RBP

3.1 Historie společnosti

RBP, zdravotní pojišťovna zahájila svou činnost 1. července 1993 jako jedna z nejmladších zaměstnaneckých zdravotních pojišťoven na území ČR, ale zároveň jako pojišťovna s tradicí sahající až do 19. století. V duchu této tradice se jejími zakladateli staly organizace více či méně spojené s těžbou uhlí.

Vedle nejvýznamnějšího producenta černého uhlí v republice, OKD Ostrava, a.s., to byly a. s. Ferrum Frýdlant n. O., VVUÚ Radvanice, DPB Paskov, ČMD, a. s. Důl ČSM Stonava a JMLD Hodonín.

Stejně jako zaměření této pojišťovny je tradiční i její název. Navazuje jím na svou předchůdkyni, jejíž činnost byla nedobrovolně ukončena v roce 1948. Jak již bylo uvedeno, sahají její počátky hluboko do 19. století. Souvisejí s postupným rozvojem dolování na Ostravsku, zvláště na Slezské Ostravě, který přiváděl do dolů stále větší počet kvalifikovaných horníků - havířů. Ti přicházeli z rudných dolů v Jeseníkách a ze střední Moravy, ale i z Čech a z Horního Slezska. A právě z rudných dolů se i do uhelného hornictví rozšířily počátky hornického pojištění, pokladny takzvaných hornických bratrstev, do nichž stáli havíři dobrovolně přispívali určitým podílem ze mzdy a v případě úrazu nebo nemoci pak dostávali podporu podle uvážení starších havířského cechu nebo podle usnesení členů. Pokladna často platila i pohřby horníků a dary vdovám a sirotkům.

S prudkým rozmachem hornické činnosti na konci 30. let a ve 40. letech 19. století nastává vlna zakládání hornických bratrských pokladen. Na počátku 50. let jich bylo vedle již zmíněné ještě dalších pět a nové postupně vznikaly.

V roce 1922 byl přijat nový zákon upravující hornické pojištění a samotný systém bratrských pokladen. Nositelem nemocenského pojištění se podle něho staly revírní bratrské pokladny. Revírní bratrská pokladna v Moravské Ostravě byla zřízena koncem roku 1922 pro obvod zdejšího revírního báňského úřadu. Přešly na ni všechna práva, jmění a závazky nemocenských oddělení dosavadních jedenácti bratrských pokladen, které vstoupily do likvidace. Jejím centrem se stala nová budova na Českobratrské ulici v Ostravě předaná k užívání dne 19. prosince 1925. Vedle nemocenského pojištění zajišťovala jako všechny revírní bratrské pokladny pro Ústřední bratrskou pokladnu navíc některé záležitosti provizního, tj. důchodového pojištění.

Členem RBP se stal každý, kdo byl se zřetelem na zaměstnání v jejím obvodě povinně pojištěn pro případ nemoci podle zákona, kterým byla zřízena. Počáteční počet pojištěnců činil 199 500 členů včetně rodinných příslušníků, z toho samotných zaměstnanců bylo 57 000. Řídícími orgány pojišťovny byly valná hromada, představenstvo a dozorčí výbor. Pro zlepšení a usnadnění kontaktu mezi pokladnou a členy bylo dnem 1. ledna 1928 zřízeno 17 odboček.

Vedle činnosti pojišťovací věnovala RBP značnou pozornost rovněž ústavnímu a lázeňskému ošetřování svých pojištěnců a příslušníků jejich rodin. V tomto směru nebyla odkázána na veřejné nemocnice, ale měla k dispozici nemocnice soukromé, případně závodní, např. Městskou nemocnici v Moravské Ostravě, Státní nemocnici ve Slezské Ostravě, Všeobecnou veřejnou nemocnici v Hlučíně, Závodní nemocnici v Karvině a další. K léčebným účelům využívala RBP lázní Rajecké Teplice u Žiliny.

Těžké období pro Revírní bratrskou pokladnu, respektive hornické pojištění, nastalo v období 1. republiky. V důsledku nacistické okupace a politického vývoje po roce 1945 se dostávalo do stále vážnějších finančních i organizačních problémů.

Po osvobození byla RBP v Moravské Ostravě co do funkce i rozsahu pravomocí opětovně stvrzena, ovšem v dubnu roku 1948 byly zákonem č. 99 zrušeny veškeré dosavadní předpisy upravující důchodové, nemocenské a úrazové pojištění. Dnem 1. července se činnost všech pojišťovacích institucí včetně RBP uzavřela a jejich majetek byl převeden na jediného právního nástupce Ústřední národní pojišťovnu.

Obrat však nastal po roce 1989 v důsledku společensko-politických změn, došlo k zavedení nového systému zdravotního pojištění, které jakožto veřejnoprávní instituce zajišťují zdravotní pojišťovny. RBP tak od 1. července 1993 znovu zajišťuje zdravotní péči pro své pojištěnce soustředěné zejména v tradičních hornických oblastech severní Moravy, Slezska a Hodonínska a po sloučení s Moravskou zdravotní pojišťovnou v roce 1996 rovněž v regionu střední Moravy. Nyní Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna zaujímá pevné místo mezi pojišťovnami v České republice.

3.2 Profil Revírní bratrské pokladny, zdravotní pojišťovny

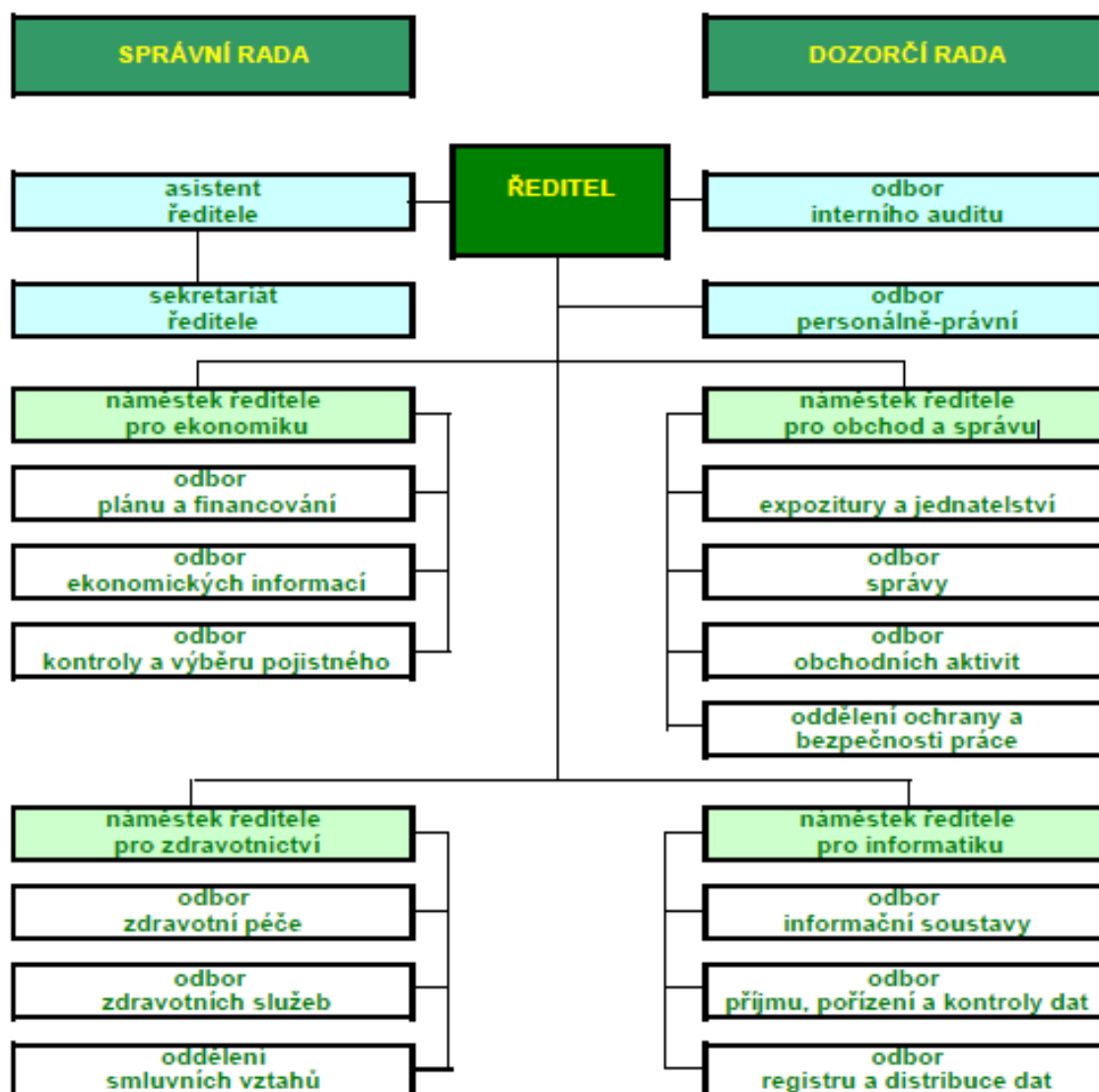
RBP uplatňuje vzhledem ke svému převážně regionálnímu charakteru centralistický model řízení. Ten je charakterizován tím, že ústředí pojišťovny zajišťuje komplexně agendu veřejného zdravotního pojištění. Současně přímo řídí výkonná pracoviště - expozitury, které zajišťují základní servis pro pojištěnce, zdravotnická zařízení a zaměstnavatelské subjekty. Umístění expozitur a jejich jednateleství odpovídá potřebě dostupnosti poskytovaných služeb vzhledem k alokaci klientů. Drtivá část expozitur a jednateleství se nachází v Moravskoslezském kraji a to konkrétně šedesát pět. Druhé největší zastoupení má ve Zlínském kraji s šesti pobočkami, v Olomouckém a Jihomoravském kraji čtyři, v Ústeckém kraji tři a také v hlavním městě Praha, kde má RBP pouze jednu pobočku.

Předmětem činnosti RBP je provádění veřejného zdravotního pojištění, poskytování a zprostředkování dalšího smluvního pojištění a připojištění. Dále pak výběr pojistného na zdravotní pojištění a kontrola tohoto výběru, kontrola využívání a poskytování péče hrazené z veřejného zdravotního pojištění, včetně dodržování cen u smluvních zdravotnických zařízení a pojištěnců, zprostředkování úhrad za výkony závodní preventivní péče a zdravotní péče o zaměstnance, úhrada nákladů zdravotní péče hrazené z veřejného zdravotního pojištění, poskytnutá na území ČR a v neposlední řadě také půjčování zdravotnických prostředků pojištěncům na základě indikace ošetřujícího lékaře.

Jak již bylo zmíněno, RBP je jedna z největších zdravotních pojišťoven v České republice, je členem Svazu zdravotních pojišťoven ČR. V současné době registruje více než 416 tisíc pojištěnců (415 759 k 31. 12. 2009) převážně na severní a střední Moravě a ve Slezsku.

3.3 Organizační schéma RBP, zdravotní pojišťovny

V následujícím schématu je zobrazena organizační struktura pojišťovny. RBP nevykazuje podílovou účast v jiných společnostech ani existenci vlastních dceřiných společností. Hlavními orgány RBP jsou Správní rada RBP, která je zároveň nejvyšším orgánem, Dozorčí rada, ředitel a Rozhodčí orgán.



Obr. 3.1 Organizační struktura RBP, zdroj: Výroční zpráva za rok 2009 RBP.

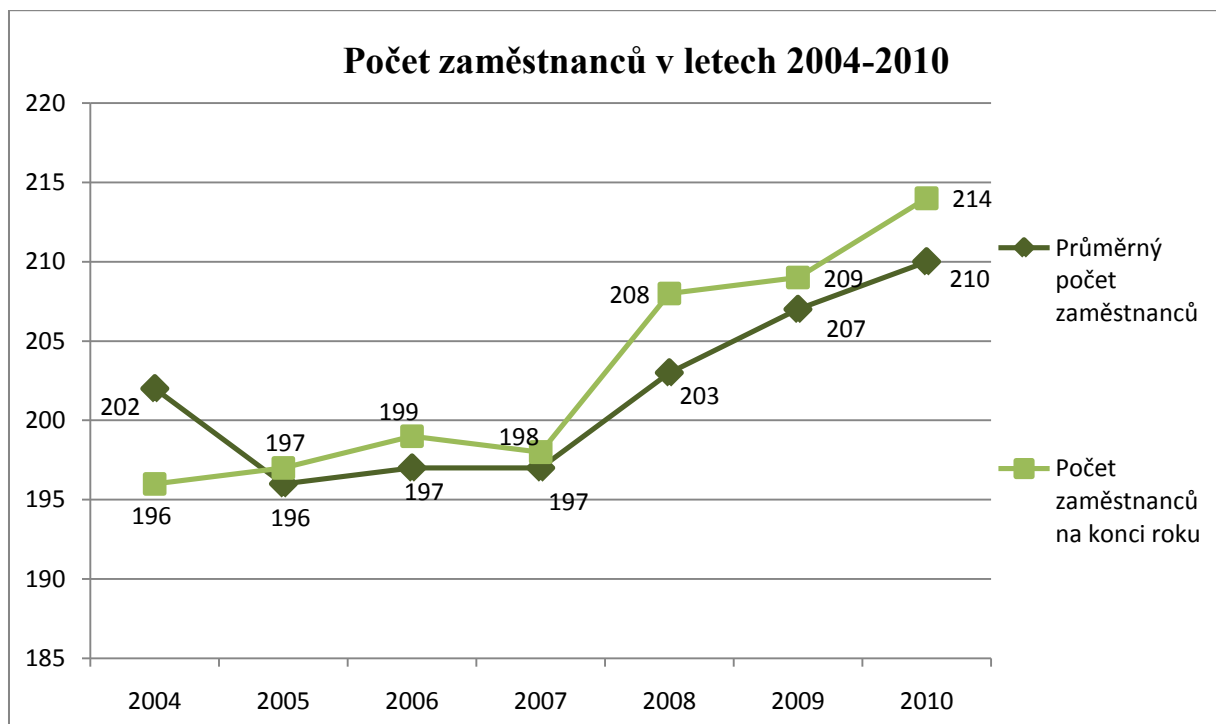
4. PRAKTICKÁ APLIKACE

V této části bakalářské práce se budu věnovat popisu stávající situace získávání a výběru zaměstnanců v RBP, zdravotní pojišťovně se zaměřením na jednotlivé dílčí kroky. Díky vstřícnému jednání ze strany pojišťovny jsem měl možnost nahlédnout do jejího chodu, získat interní dokumenty pro vlastní zpracování a na základě konzultací s vedoucím personálně-právního odboru jsem si udělal obraz o postupu při získávání a výběru zaměstnanců v RBP.

Samotný proces získávání a výběru zaměstnanců má na starosti personálně-právní odbor. Zde se shromažďují veškeré informace o stávajících pracovnících, obsazených a volných pracovních místech a registrovaných zájemcích o zaměstnání, a to ze všech expozitur a jednatelství z celé republiky. Hlavní odpovědnou osobou je vedoucí personálně-právního odboru, se kterým jsem vedl konzultace.

Důležitým faktem je zjištění, že se na personálně-právním odboru neřídí žádnou vlastní směrnicí získávání a výběru zaměstnanců a nevede se zde žádná statistika úspěšnosti týkající se tohoto procesu.

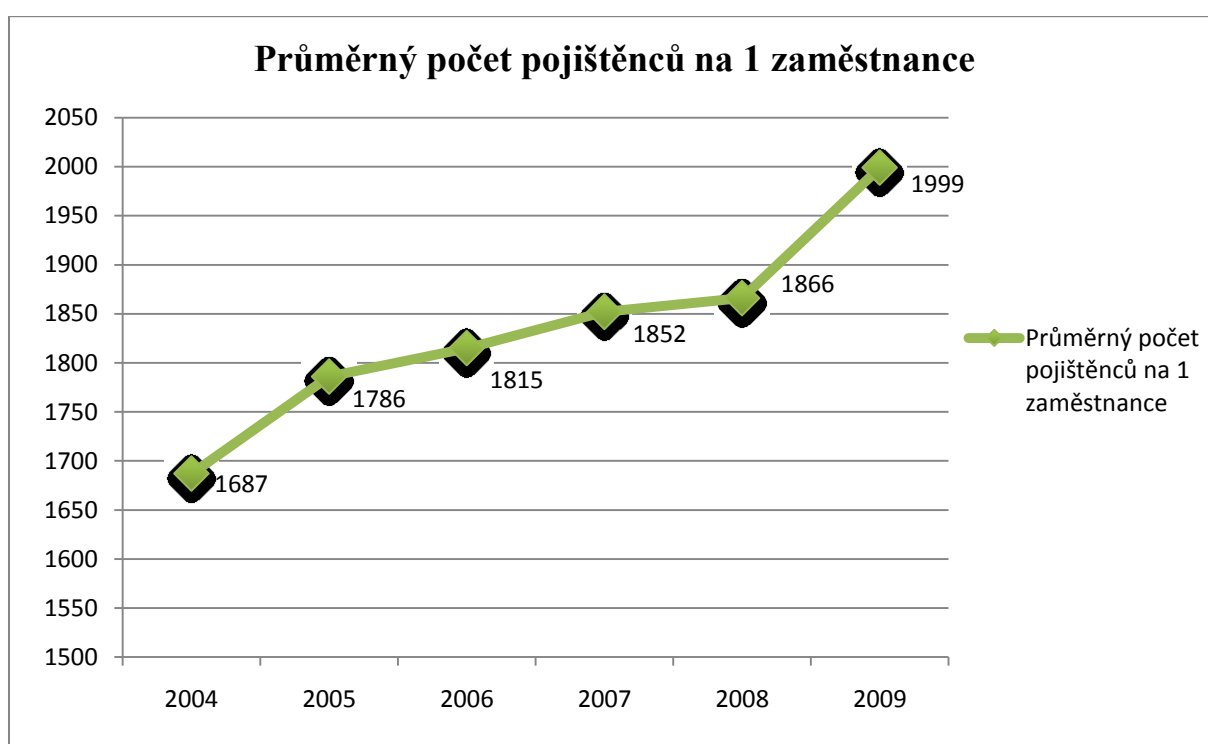
V každém případě, vlivem rostoucí konkurence, má i RBP, zdravotní pojišťovna zájem o rozšiřování kapacit o schopné a kvalifikované pracovníky. Na vývoj počtu zaměstnanců v minulých letech se můžeme podívat v následujícím grafu. Data v grafu jsou uváděna vždy k poslednímu dni v daném roce.



Graf 4.1 Vývoj počtu zaměstnanců, vlastní zpracování z poskytnutých dat.

Z grafu 4.1 můžeme vyčíst, že změny v počtu zaměstnanců nejsou v posledních sedmi letech nijak markantní. Jde o změny v řádech jednotek pracovníků. Zajímavý je rok 2004, kdy průměrný počet zaměstnanců v tomto roce byl větší než počet zaměstnanců na konci roku. Podle posledního dostupného záznamu bylo na konci roku 2010 v RBP 214 zaměstnanců. Nízká fluktuace zaměstnanců se nejvíce projevuje v letech 2005 až 2007. Míře fluktuace pracovníků se budu podrobně věnovat později.

Následující graf 4.2 vyjadřuje průměrný počet pojištěnců připadajících na jednoho zaměstnance. Je patrné, že toto číslo v průběhu let neustále narůstá. Zjistil jsem, že RBP má tento ukazatel jeden z největších ze všech veřejných pojišťoven v České republice.



Graf 4.2 Průměrný počet pojištěnců na jednoho zaměstnance, zdroj: vlastní zpracování z dat pojišťovny, viz Výroční zpráva za rok 2009 RBP.

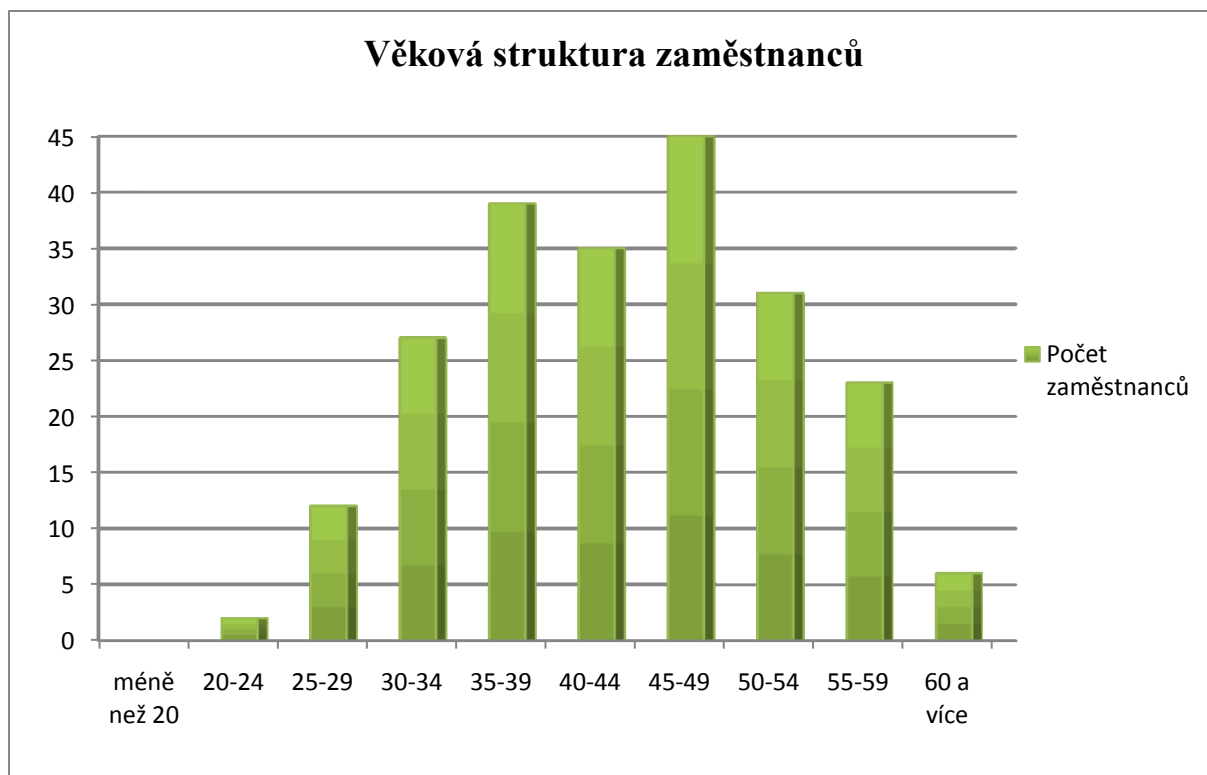
4.1 Získávání zaměstnanců v RBP, zdravotní pojišťovně

Získávání zaměstnanců obstarává personálně-právní odbor. Zajímavým faktem je, že většinu činností s ním spojených zařizuje sám vedoucí personálně-právního odboru. Komunikuje se zájemci o zaměstnání, domlouvá se s náměstkyněmi jednotlivých odborů v případech potřeby nových zaměstnanců, vede evidenci o uchazečích. V některých věcech týkajících se uveřejňování inzerátů, jejich formulací, případně vzhledu konzultuje

s marketingovým oddělením. Záležitosti týkající se administrativy a archivování předává podřízeným zaměstnancům.

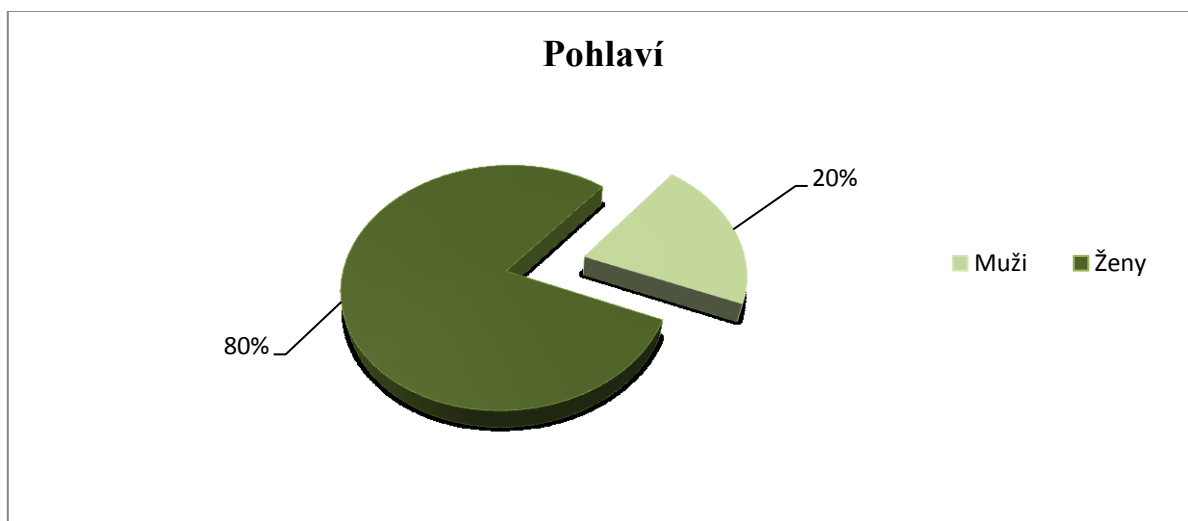
4.1.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Personálně-právní odbor nezpracovává žádný plán lidských zdrojů. Potřebu nových zaměstnanců určují náměstci jednotlivých odborů nebo sám vedoucí personálně-právního odboru. Ten operuje s materiály a informacemi o pracovnících, na jejichž základě jedná. Mohou nastat různé případy pro potřebu nových pracovních sil. Přirozená fluktuace (mateřská dovolená, důchodový věk), organizační změny, výpovědi ze strany zaměstnanců (následuje dvouměsíční výpovědní lhůta), či úmrtí. Vedoucí personálně-právního odboru pracuje především s rezervami, které si eviduje z přicházejících žádostí. Žádosti chodí neustále a jsou vždy po třech měsících obměňovány. Při nutnosti okamžitého obsazení pozice je povoláván krátkodobý záskok. Jedním ze signálů určování potřeby nových zaměstnanců je jejich věková struktura, která je zobrazena v následujícím grafu. Poskytuje informace o zaměstnancích blížících se důchodovému věku.



Graf 4.3 Věková struktura zaměstnanců, vlastní zpracování z interních dat pojišťovny.

V grafu 4.3 vidíme, že věková struktura je poměrně stejnoměrně rozvrstvená. Největší zastoupení mají zaměstnanci ve věkovém rozmezí 45-49 let. Z pohledu na graf, také vidíme, že v pojišťovně pracuje značné množství zaměstnanců okolo hranice šedesáti let, především zaměstnanci těsně před touto věkovou hranicí.



Graf 4.4 Pohlaví zaměstnanců, vlastní zpracování z interních dat pojišťovny.

Graf 4.4 nám ukazuje poměr žen a mužů v pojišťovně. Nelze si nevšimnout, že drtivá část, celých 80% zaměstnanců, je ženského pohlaví. Je to dáno velkým podílem referentů pojišťovny, jejichž práce je především administrativního typu. Vyšší pozice v pojišťovně jsou obvykle zastoupeny muži.

4.1.2 Přilákání uchazečů o zaměstnání

RBP, zdravotní pojišťovna nabízí kvalitní zázemí největší Moravskoslezské pojišťovny. Poskytuje zaměstnancům možnost vzdělávání v podobě jazykových kurzů, slevu na stravování prostřednictvím stravenek, zvýhodněné podmínky pro zajištění dětských rekreací pro rodinné příslušníky svých zaměstnanců. Dále pak příspěvky na sociální pojištění, kulturní a sportovní vyžití, odměny a sociální výpomoci.

4.1.3 Zdroje získávání zaměstnanců

RBP, zdravotní pojišťovna využívá kombinovanou formu získávání zaměstnanců, tedy z vnitřních i vnějších zdrojů.

Personálně-právní odbor nejprve zjišťuje, jestli je možné pracovní pozici obsadit z vnitřních zdrojů. Je to pro ni efektivnější způsob z mnoha důvodů. Zaměstnance znají po morální i pracovní stránce a samotný zaměstnanec je obeznámen s chodem pojišťovny. Zároveň tento způsob může sloužit jako motivace při možnosti pracovního růstu. Pokud nenajde vhodného uchazeče ve vlastních řadách, čerpá ze zdrojů vnějších.

Uplatňování vnějších zdrojů znamená, že do pojišťovny přicházejí nové osoby zvenčí, ale pojišťovna má větší možnost výběru potencionálních uchazečů.

4.1.4 Metody získávání zaměstnanců

Jak je uvedeno v teoretické části, existuje mnoho metod získávání zaměstnanců. Tyto metody se liší výší nákladů, rychlostí a pravděpodobností získání kvalitních zaměstnanců. Personálně-právní odbor zpravidla využívá více metod najednou, získává tím dostatečný vzorek uchazečů.

➤ Inzerce

Inzerce pojišťovna využívá často při zveřejňování nabídek práce. Konkrétně v denním tisku Právo a Hospodářských novinách. Uveřejňování nabídek pomocí rozhlasových stanic není častým způsobem zveřejňování pracovních míst. Probíhá jen v některých případech pomocí regionálních stanic. Služeb televize využíváno není z důvodu velké nákladovosti a také regionální působnosti pojišťovny. V inzertech je uváděno především následující:

- název a adresa pojišťovny,
- název, popis pracovního místa a místo jeho výkonu,
- požadovaná kvalifikace a praxe,
- kontakt na vedoucího personálně-právního odboru (telefon a emailová adresa).

➤ E-recruitment

Tato metoda patří mezi nejefektivnější formu zveřejňování nabídek práce, pojišťovnou je hojně využívána. Spolupracuje především se servery jobs.cz a práce.cz, pomocí nichž uveřejňuje své nabídky. Přestože pojišťovna má velmi přehledné, na informace bohaté, webové stránky, neposkytuje zde žádné informace o volných pracovních pozicích, respektive kariérních možnostech.

➤ **Spolupráce s úřadem práce**

Spolupráce s úřadem práce není často využívána. Jedná se o velice výhodnou metodu, neboť je bezplatná. Uchazečům však většinou chybí dostatečná kvalifikace a pojišťovna tuto metodu zpravidla volí v případech obsazování pozic nekvalifikovaných.

➤ **Doporučení současného zaměstnance**

Doporučení současným zaměstnancem je v RBP, zdravotní pojišťovně využívána často. Při pohovoru jsem zjistil, že ji vedoucí personálně-právního odboru upřednostňuje nejvíce.

Práce v pojišťovně je velice specifická. Znalost v oboru pojišťovnictví a orientace v něm je dána získanou zkušeností v průběhu praxe. Od člověka na vyšších pozicích se očekává široké spektrum znalostí a dovedností. Příkladem budiž znalost medicíny, ekonomie, obchodní dovednosti, umění jednat s lidmi a další.

Z tohoto důvodu je velice výhodné, pokud současní zaměstnanci znají takového kvalitní pracovníky, či se s nimi v průběhu své profese setkávají. Tato metoda je založena na důvěře, avšak právě zaměstnanci mají jakousi „morální páku“ na doporučené jedince. Je zde tak velký předpoklad kvalitního kvalifikovaného uchazeče pro danou pozici. Častými případy je také doporučení samotnými náměstky odborů, ti přicházejí se svými vytipovanými jedinci. Ti samozřejmě procházejí stejným výběrovým procesem jako ostatní uchazeči.

➤ **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Spolupráce se školou proběhla před třemi lety. Konkrétně to byla spolupráce se střední odbornou školou AHOL, která dodala pojišťovně brigádníky na praxi. Podle slov vedoucího personálně-právního odboru se však tato součinnost neosvědčila a v současné době není pojišťovna v kontaktu se žádnou jinou vzdělávací institucí.

➤ **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen**

Personálně-právní odbor s touto metodou nemá moc dobré zkušenosti. Byla použita v případě potřeby specialisty do oddělení informačních technologií, nevyšla však podle představ a vzhledem k její vysoké ceně je v pojišťovně využívána minimálně.

➤ **Uchazeči se nabízejí sami**

Velice často využívaná metoda. Vedoucímu personálně-právního odboru chodí nepřetržitě žádosti o zaměstnání. Uchazeči se sami obracejí na pojišťovnu, posílají své

životopisy a žádosti. Vedoucí personálně-právního odboru je eviduje a v případě nepotřeby je vždy po uplynutí tří měsíců obměňovány.

➤ **Vývěsky**

Jedná se o velmi levnou metodu. Pojišťovna ji využívá k oslovování vlastních zaměstnanců v hlavním sídle a příslušných expoziturách. Jsou tak využívány pouze vnitřní zdroje. Vývěsky informují o volných pracovních pozicích a zpravidla obsahují název obsazované pracovního místa a kontakt na vedoucího personálně-právního odboru.

4.1.5 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Při obsazování pracovních pozic RBP, zdravotní pojišťovna přímo neurčuje dokumenty požadované od uchazečů, dále nemá zpracován svůj vlastní dotazník, podle kterého se zjišťuje jejich osobnostní profil. V nabídce zaměstnání je formulována očekávaná praxe, kvalifikace, vzdělání aj. a na tomto základě se očekávají identifikační údaje uchazečů a dokumenty pro jejich ověření. Zpravidla se očekává:

- strukturovaný životopis,
- doklady o vzdělání a praxi,
- posudek z předchozího zaměstnání,
- výpis z rejstříku trestů.

Podle informací, které vedoucí personálně-právního odboru obdrží, udělá předběžný výběr, je tedy na uchazečích kolik údajů poskytnou a v jaké kvalitě.

4.2 Výběr zaměstnanců v RBP, zdravotní pojišťovně

Hlavním cílem výběru zaměstnanců, který navazuje na fázi získávání pracovníků, je najít uchazeče, který bude nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného místa. Uchazeč by měl být dostatečně adaptabilní, flexibilní, způsobilý vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě a zároveň přispívat k vytváření týmové a organizační struktury v RBP, zdravotní pojišťovně. Tohoto docílí pojišťovna následujícími kroky.

1) Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Předvýběr provádí osobně vedoucí personálně-právního odboru a začíná ve chvíli, kdy má k dispozici veškeré došlé informace a dokumenty od uchazečů. Jsou to především životopisy, které uchazeči posílají.

Prvotním úkolem je řádně prozkoumat dokumenty, respektive životopisy, a porovnat je s požadovaným kvalifikačním profilem pojišťovny. Vyřazuje nevyhovující kandidáty a výsledkem je vzorek uchazečů, kteří nejlépe vyhovují požadovaným kritériím. Kritéria zahrnují hlavně dosažené vzdělání, odborné znalosti, dovednosti a praxe, přičemž na praxi je v pojišťovně kladen největší důraz.

Získaný vzorek pak vedoucí personálně-právního úseku konzultuje a schvaluje s vedoucím úseku, kde potřeba nových zaměstnanců vznikla. Vybraní kandidáti jsou následně pozváni k pohovorům.

2) Přijímací pohovory

Kandidáti vzeší z předvýběru jsou zváni k přijímacím pohovorům. Pohovory jsou dvoukolové a zpravidla je vedou dva zástupci pojišťovny, vedoucí personálně-právního odboru se zástupcem odboru, do jehož kompetence spadá obsazovaná pozice. Při obsazování důležitějších pozic bývá přítomen i ředitel, který se pohovoru aktivně účastní a má vždy rozhodující slovo při výběru nejvhodnějšího kandidáta.

3) Rozhodnutí o výběru

Na základě druhého kola pohovorů se rozhoduje o nejvhodnějším kandidátovi. Vedoucí personálně-právního odboru a zástupce sdělí řediteli své návrhy na přijetí daného uchazeče, a pokud jej ředitel schválí, uchazeč může být vyrozuměn s rozhodnutím. Následuje podpis pracovní smlouvy.

4.2.1 Metody výběru zaměstnanců

RBP, zdravotní pojišťovna používá několik metod při výběru zaměstnanců, zpravidla se jedná o jejich kombinaci. Jednoznačně nestězejnější metodou je však pohovor.

➤ Dotazník

Pojišťovna nemá zpracován vlastní dotazník. V procesu získávání a výběru zaměstnanců jej neuplatňuje.

➤ Zkoumání životopisu

Na základě této metody je prováděn předvýběr uchazečů, kteří jsou následně zváni k pohovorům. Životopis je tak hlavním zdrojem informací o uchazeči. Jak je řečeno výše, v pojišťovně není používán dotazník a životopis je tedy prvotním faktorem při zjišťování

jejich vhodnosti. Slouží hlavně jako zdroj informací o praxi, dovednostech a kvalifikaci kandidátů na pracovní místo. Vedoucí personálně-právního odboru je zkoumá a na základě zjištěných informací kontaktuje vyhovující uchazeče, aby se dostavili k pohovoru.

➤ **Pohovor**

Je nejdůležitější a nejzásadnější metodou ve fázi výběru zaměstnanců v RBP, zdravotní pojišťovně. Pohovor je využíván u obsazování veškerých pracovních pozic. Uchazeči, kteří na základě zaslaných dokumentů prošli sítí předvýběru, jsou zváni na smluvené datum. Výběrovým pohovorům je věnována značná důležitost a před jejich zahájením je zvolena dvoučlenná komise. Ta se skládá z vedoucího personálně-právního odboru a zástupce odboru obsazované pozice. U obsazování významnějších pozic je dále přítomen ředitel pojišťovny. Délka pohovoru není stanovena, ale odvíjí se od důležitosti pracovní pozice. Probíhá v duchu volného rozhovoru a má dvě kola. V prvním kole je cílem zástupců pojišťovny zjistit, co uchazeč umí, jaké má zkušenosti, kde dříve pracoval a zároveň si tak kontroluje informace uváděné v poslaných dokumentech. Během pohovoru je kladen důraz na nonverbální komunikaci, vystupování, gesta, sebevědomí, podle kterého si komise vytváří názor na vhodnost uchazeče. Po prvním kole má podle slov vedoucího personálně-právního úseku komise ucelený názor a do druhého kola jsou většinou zváni dva nejlepší uchazeči. V druhém kole je probírána obsazovaná pracovní pozice, její účel, role pracovníka v ní a dále platové a pracovní podmínky. Poté dochází ke konečnému rozhodování. Vedoucí personálně-právního odboru společně s náměstkem daného odboru předloží své návrhy řediteli, který rozhodne o vítězi.

➤ **Přijetí uchazeče na zkušební dobu**

Se zvoleným uchazečem je sepisována smlouva na dobu určitou, s tím, že první tři měsíce jsou podle zákona dobou zkušební. Umožňuje oběma stranám posoudit, jestli pracovní poměr naplňuje jejich očekávání.

➤ **Zdravotní prohlídka**

Tato metoda je také součástí výběrového procesu. Jedná se pouze o nutnost předložit zdravotní průkaz od praktického lékaře, aby se pojišťovna ujistila, že uchazeč je schopen vykonávat práci bez větších překážek.

4.3 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru

V RBP, zdravotní pojišťovně se na získávání a výběru zaměstnanců nejvýznamněji podílí vedoucí personálně-právního odboru. Převážnou část činností s procesem spojených, vykonává sám. Jeho podřízení mu pomáhají hlavně s administrativními činnostmi a v případě potřeby jej zastupuje nejbližší podřízený.

Personálně-právní odbor spolupracuje s náměstký jednotlivých odborů, kteří určují potřebu nových pracovníků. Požadavky náměstků personálně-právní úsek zpracuje a následně zveřejňuje na trhu práce.

Při výběru zaměstnanců má hlavní úlohu vedoucí personálního-právního odboru, společně s náměstkem odboru, ve kterém potřeba nových pracovníků vznikla. Spolu vedou pohovory a rozhodují o přijetí nejvhodnějšího uchazeče. V některých případech se na procesu podílí i sám ředitel, konkrétně při obsazování významných pozic. Ředitel se pak na základě doporučení vedoucího personálně-právního odboru a náměstka odboru rozhoduje a jeho slovo je pro přijetí nového zaměstnance konečné.

4.4 Analýza fluktuace zaměstnanců

V této části své práce se věnuji analýze a hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců v RBP, zdravotní pojišťovně z hlediska jeho efektivnosti. K určení efektivnosti procesu slouží řada ukazatelů. Na základě poskytnutých dat z pojišťovny jsem provedl výpočet ukazatelů míry fluktuace a míry stability zaměstnanců. Postupoval jsem podle následujících dvou vzorců:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Celkový počet odchodů v daném roce}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} \times 100$$

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{Celkový počet zaměstnanců zaměstnaných déle než rok}}{\text{Celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u před rokem}} \times 100$$

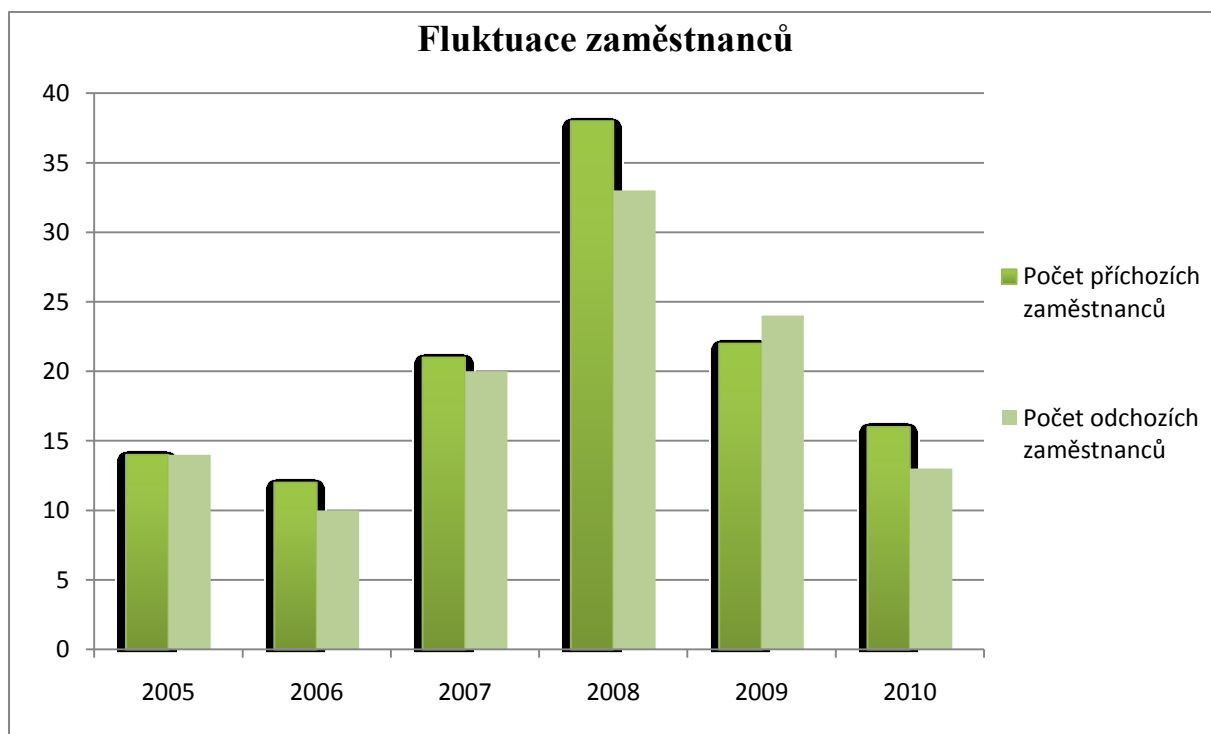
Tab. 4.1 Počet odchodů a průměrný počet zaměstnanců, míra fluktuace a stability v daných letech.

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet příchozích zaměstnanců	14	12	21	38	22	16
Počet odchodů zaměstnanců	14	10	20	33	24	13
Průměrný počet zaměstnanců	196	197	197	203	207	210
Počet zaměstnaných déle než rok	183	187	177	170	187	198
Počet zaměstnaných před rokem	196	197	199	198	208	209
Míra fluktuace v daném roce	7,14%	5,08%	10,15%	16,26%	11,6%	6,2%
Míra stability v daném roce	93,37%	94,92%	88,94%	85,86%	89,91%	94,74%

Vlastní zpracování z interních dat pojišťovny.

V tabulce 4.1 můžeme pozorovat počet příchozích, odchozích zaměstnanců a průměrný počet zaměstnanců pojišťovny v letech 2005 až 2010. Na jejich základě jsem vypočítal míru fluktuace. Optimální míra fluktuace je udávána v rozmezí 5-7%. Vidíme, že v letech 2005, 2006 a 2010 se pojišťovna nachází v optimální hranici. V případě roku 2005 je hranici velmi blízko. Přínosem může být, konkrétně v po sobě jdoucích letech 2005 a 2006, stabilizace produktivních sil. Největší odchylka od optimální hranice míry fluktuace je zaznamenána v roce 2008, jejímž příčinám se věnuji na následující straně.

V tabulce jsou pak uvedeny dvě další hodnoty, počet zaměstnaných déle než rok a počet zaměstnaných u pojišťovny před rokem. Tyto hodnoty mi posloužili k výpočtu míry stability, která se optimálně pohybuje mezi 60-80%. Z výpočtu lze usoudit, že se v pojišťovně výrazně stabilizuje počet stálých zaměstnanců, neboť je optimální hranice v průběhu sledovaného období překračována.



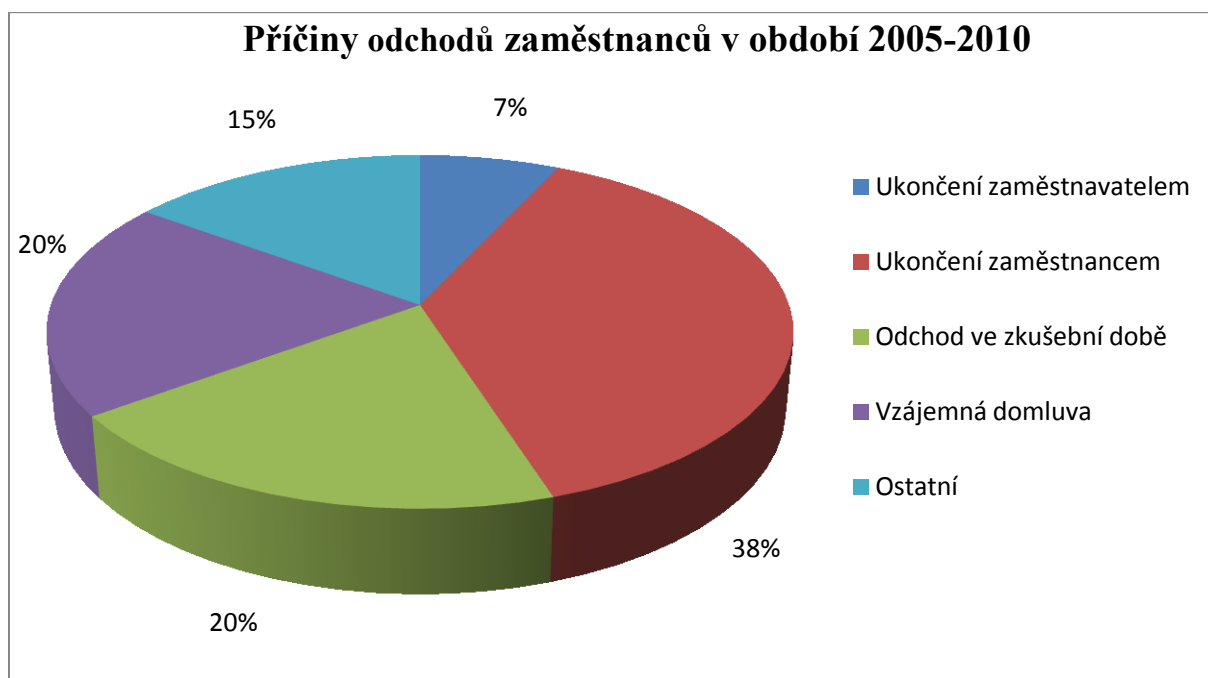
Graf 4.5 Fluktuace zaměstnanců, vlastní zpracování z interních dat pojišťovny.

V grafu 4.5 je pro znázorněno srovnání mezi počtem příchozích a odchodů zaměstnanců. V každém sledovaném roce, výjimkou je rok 2009, bylo přijato více pracovníků, než kolik jich z pojišťovny odešlo. V roce 2005 je pak poměr stejný. V posledním sledovaném roce 2010 odešlo z pojišťovny 13 zaměstnanců a 16 nových zaměstnanců nastoupilo.

Dále si můžeme povšimnout let 2007 až 2009, kdy byla míra fluktuace vysoká. To bylo zřetelné již z předchozích výpočtů, uvedených v tabulce 4.1. Důvodem byl vznik nově založené zdravotní pojišťovny AGEL, která v době své expanze potřebovala kvalifikované pracovníky znalé v oboru pojišťovnictví. Došlo tak k odlivu velkého počtu zaměstnanců právě z RBP, zdravotní pojišťovny, kterým AGEL nabídl výhodnější podmínky. Tyto odchody se začali projevovat v druhé polovině roku 2007 a naplno v roce 2008, kdy odešel největší počet zaměstnanců. V roce 2009 pak tento trend pomalu dozníval. RBP se s tímto nenadálým odchodem zaměstnanců vyrovnala. Bylo zapotřebí rychlého postupu a kvalitní pracovní síly a tak byly pozice postupně doplněny erudovanými pracovníky ostravské pobočky ministerstva vnitra.

V následujícím grafu 4.6 můžeme sledovat, jak se tato skutečnost projevila v odchodech zaměstnanců. Vidíme, že největší podíl má ukončení pracovního poměru samotnými pracovníky, což je právě důsledek kauzy AGEL.

Další příčinou je rozvázání pracovního poměru na základě domluvy obou stran, v podílu 20% a stejný podíl představují odchody ve zkušební době, kdy jedna ze stran zjistila, že není spokojená s dosavadním průběhem zaměstnání. Menší podíl mají ostatní důvody (mateřská dovolená, starobní důchody, úmrtí aj.) a nejmenší podíl tvoří výpovědi ze strany pojišťovny.



Graf 4.6 Příčiny odchodů zaměstnanců v posledních pěti letech, vlastní zpracování z interních dat pojišťovny.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna patří mezi nejstabilnější a největší zaměstnanecké pojišťovny v České republice, kde působí již 18let, avšak její kořeny spadají až do 19. století.

Podle toho by se dalo očekávat, že bude mít dokonale propracovaný systém získávání a výběru zaměstnanců, neboť víme, že právě kvalitní lidské zdroje jsou základním stavebním kamenem každé úspěšné organizace. Tímto nechci naznačovat, že proces získávání a výběr zaměstnanců je v pojišťovně špatný. Dle mého názoru by však na základě získaných informací a provedených analýz tento proces potřeboval v některých krocích zefektivnit a vypracovat přehlednější postup. Pojišťovně bych proto doporučil následující návrhy pro zlepšení a dosažení lepší efektivity současného systému.

RBP uplatňuje kombinovanou formu zdrojů pracovníků. Tento způsob bych zcela jistě ponechal, neboť umožňuje pružně reagovat na případně změny. Vnitřní zdroje totiž umožní okamžitou náhradu v případě náhlého odchodu stávajícího zaměstnance. Pozice tak může být doplněna pracovní silou, která je již obeznámena s vnitřním chodem pojišťovny a tento způsob je zároveň motivací pro další zaměstnance. Vnější zdroje naopak nabízejí širší škálu uchazečů a osobnostních typů.

Pojišťovna využívá řadu metod získávání zaměstnanců. První z nich je inzerování v denním tisku a rozhlasovém vysílání. Tyto metody jsou dle mého názoru vhodné, avšak poměrně nákladné. Doporučil bych tak pojišťovně zaměřit se převážně na inzerování pracovních příležitostí pomocí webových stránek. V dnešní době pokročilých informačních technologií, kdy se stal internet běžnou součástí každodenního života, se drtivá většina uchazečů vyhledává zaměstnání právě zde. Oproti novinám a rozhlasu je také výrazně levnější metodou. Pojišťovna této metody sice využívá, prostřednictvím portálu www.jobs.cz a www.prace.cz, avšak nenabízí volné pracovní pozice na vlastních webových stránkách. Webová adresa www.rbp-zp.cz je přitom velmi zdařile propracovaná a přehledná. Doporučil bych tedy zařazení sekce „Kariéra“, či „Pracovní příležitosti“ a dále je rozdělit na podskupiny „Jak se pracuje v RBP, zdravotní pojišťovně“, „Kariéra v RBP, zdravotní pojišťovně“, „Pro studenty“, a „Pro absolventy“. Podskupina „Jak se pracuje v RBP, zdravotní pojišťovně“ by mohla nabízet obecné informace o pojišťovně jako takové, dále by zde mohly být uvedeny možnosti pracovního uplatnění, informace o firemní kultuře, profesním růstu, výhodách a benefitech pro zaměstnance. „Kariéru v RBP, zdravotní pojišťovně“ bych doporučil rozdělit

prostřednictvím odkazů podle jednotlivých krajů České republiky a dále podle pracovních oborů. Po navolení dané kombinace by se ukázala daná nabídka konkrétních zaměstnání s popisem této pracovní pozice a specifikací požadavků od uchazečů. U oblastí, ve kterých se právě nehledají uchazeči, bych doporučil poznámku: „Aktuálně nenabízíme žádné volné pozice.“ Podskupiny „Pro studenty“ a „Pro absolventy“ by mohly poskytovat informace rozdělené dle stupňů studia, konkrétně se zaměřením na studenty středních škol s maturitou, odborných učilišť, vysokých škol a absolventy vysokých škol. Tyto informace by se týkaly především nabídky různých stáží, praxí, brigád či možnosti zpracování diplomových prací.

Spolupráci se školami pojišťovna momentálně nevyužívá, jak bylo zmíněno v předcházející části práce, protože se tato metoda se neosvědčila. Na základě mých doporučení, by se alespoň prozatím, mohla nabídnout možnost studentům ucházet se o pracovní příležitosti nabídnuté ze strany pojišťovny na vlastních webových stránkách. RBP nabízí především v období letních dovolených možnost brigádní činnosti pro studenty středních škol na pracovních pozicích, ve kterých mají možnost poznat základní principy chodu zdravotní pojišťovny. Dle dosavadních poznatků však takto získaná praxe není po absolvování studia záručena nástupem do zaměstnání.

Mezi další metody, které RBP hojně využívá k získávání zaměstnanců, patří doporučení samotným pracovníkem pojišťovny. Jak bylo uvedeno v předcházející kapitole, pojišťovnictví je velmi specifický obor a znalosti a orientaci v něm získá člověk především praxí. Zdrojem kvalitních sil jsou tak lidé, se kterými se střetávají samotní zaměstnanci pojišťovny během své profese. Také z konzultací s vedoucím personálně-právního odboru vyplynulo, že tato metoda je pro pojišťovnu velice podstatná. Vzhledem k její důležitosti se domnívám, že by se její efektivita ještě zvýšila zavedením určitých motivačních prostředků pro stávající zaměstnance ve formě finanční odměny, případně jiných benefitů za přínos, kterým bude získání stabilního, kvalifikovaného zaměstnance s praxí a znalostmi problematiky zdravotního pojištění.

Do pojišťovny přichází velký počet žádostí od uchazečů, kteří se hlásí sami. Všechny žádosti shromažďuje vedoucí personálního úseku. Uchazeči o zaměstnání většinou zasílají své životopisy, není jim však předem sdělováno, jaké dokumenty se od nich vyžadují. Ve všech metodách, které se v pojišťovně na získávání zaměstnanců používají, chybí jejich přesná specifikace. Zůstává tak na úvaze samotných uchazečů, co k žádosti přiloží. Zde bych jednoznačně doporučil přesné vymezení a strukturu požadovaných dokumentů. Konkrétně by

podle mého názoru pojišťovna měla vyžadovat životopis, doklady o vzdělání a praxi, výpis z rejstříku trestů a hodnocení či reference z předchozích zaměstnání. V případě obsazování kvalifikovanějších pozic bych zařadil i průvodní dopis.

Dalším důležitým dokumentem, který představuje efektivní způsob získání standardizované informace o uchazeči, je dotazník. V pojišťovně není doposud uplatňován a tak jsem se jej pokusil navrhnout, neboť zároveň představuje nástroj k třídění vhodnosti uchazečů pro jejich následné pozvání k pohovoru. Fáze předvýběru uchazečů by se tak usnadnila a zpřesnila, protože by probíhala na základě stejných dokumentů a také dokumentů, které pojišťovna skutečně vyžaduje.

Můj návrh dotazníku pro uchazeče o zaměstnání v RBP, zdravotní pojišťovně je uveden v příloze č. 2.

Elektronickou podobu dotazníku bych také doporučil zařadit přímo na webové stránky do sekce „Kariéra“. V případě zájmu o danou pozici by byl uchazeč následně vyzván k vyplnění dotazníku a zařadil bych zde také možnost přímého nahrání vlastního životopisu, ostatních příloh a průvodního dopisu. Nezbytnou součástí je v tomto případě i odsouhlasení zpracování osobních údajů podle příslušného zákona.

Podle mého názoru by mohla doporučení z předcházejících dvou odstavců výrazně zjednodušit a zefektivnit jednotlivé kroky procesu získávání zaměstnanců a došlo by tak k velké úspoře času i snížení administrativní zátěže.

Další mé doporučení se týká pohovoru, který je v RBP, zdravotní pojišťovně stěžejní při výběru zaměstnanců. Komise, která vede pohovory je složena z vedoucího personálně-právního odboru, zástupce odboru obsazované pozice, případně je přítomen i ředitel. Složení komise je dle mého soudu zcela dostačující. Doporučil bych však zavést jinou formu pohovoru, který je nyní veden v duchu volného rozhovoru. Uchazeči tak nedostávají stejný prostor, může vzniknout tzv. halo efekt a je zde horší srovnatelnost jednotlivých uchazečů. Dle mého by bylo vhodné aplikovat strukturovaný, nebo polostrukturovaný pohovor, pomocí kterého by se tak předešlo zmíněným problémům.

Také bych na závěr pojišťovně, respektive personálnímu úseku doporučil, aby si uchovával veškeré záznamy o procesu získávání a výběru zaměstnanců, což v současné době

činí jen částečně. Na jejich základě totiž může vypracovávat průběžně statistiky úspěšnosti tohoto procesu, zjišťovat tak, kde dělá konkrétně chyby a snažit se jim předcházet.

6. ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřil na proces získávání a výběr zaměstnanců v RBP, zdravotní pojišťovně. Cílem práce bylo provést analýzu tohoto procesu, posoudit jeho stávající stav a na základě získaných informací zpracovat návrhy a možná doporučení ke zlepšení a zvýšení jeho efektivity.

V první části své práce jsem se věnoval teoretickým hlediskům dané personální činnosti. Získané poznatky mi pak umožnily porovnat teorii s reálným procesem získávání a výběru zaměstnanců v pojišťovně.

Ve druhé části jsem nastínil obecné informace o RBP, zdravotní pojišťovně, charakterizoval její profil, představil její bohatou historii, s kořeny sahajícími až do 19. století a popsal organizační schéma pojišťovny.

Třetí část je věnována analýze stávajícího stavu procesu, získávání a výběru zaměstnanců v pojišťovně. Zde jsem se věnoval jednotlivým krokům procesu, struktuře zaměstnanců, úloze vedoucích pracovníků a provedl analýzy příchodů a odchodů zaměstnanců do pojišťovny na základě ukazatelů míry fluktuace a míry stability.

Poslední kapitolu mé práce tvoří návrhy a doporučení. V této části jsem se pokusil navrhnout zdokonalení jednotlivých kroků, které by pomohly usnadnit a zefektivnit práci personálního odboru. Navrhl jsem také dotazník pro uchazeče o zaměstnání, který v RBP, zdravotní pojišťovně doposud v procesu získávání a výběru zaměstnanců nebyl používán.

Na základě posouzení dostupných informací a provedených analýz mohu konstatovat, že RBP, zdravotní pojišťovna, vzhledem ke svému jménu a ústřednímu postavení mezi zdravotními pojišťovnami České republiky, má v procesu získávání a výběru zaměstnanců řadu nedostatků. Musíme však brát v potaz specifčnost oboru pojišťovnictví a s ním spojených úskalí při získávání kvalitních a kvalifikovaných pracovníků.

Přesto jsem se v rámci svých teoretických znalostí a poskytnutých informací pokusil nabídnout řadu doporučení a návrhů, které by mohly posloužit k vylepšení stávajícího systému.

Seznam použité literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

KAŇÁKOVÁ Z., BLÁHA J., BABICOVÁ J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000 - 205 s. ISBN 80-7048-020-3

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2004. 175 s. ISBN 80-86131-53-X.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007 - 399 s. ; ISBN 978-80-7261-168-3

STÝBLO, JIŘÍ. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

Internetové zdroje:

<http://www.rbp-zp.cz>

<http://www.mpsv.cz>

Jiné zdroje:

Výroční zpráva za rok 2009 RBP, zdravotní pojišťovny

Interní dokumenty

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

Seznam zkratek:

atd.	a tak dále
RBP	Revírní bratrská pokladna
tzv.	tak zvaný
Tab.	tabulka
apod.	a podobně
aj.	a jiné
např.	například
č.	číslo

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne.....

Dalibor Křen

Adresa trvalého pobytu studenta:

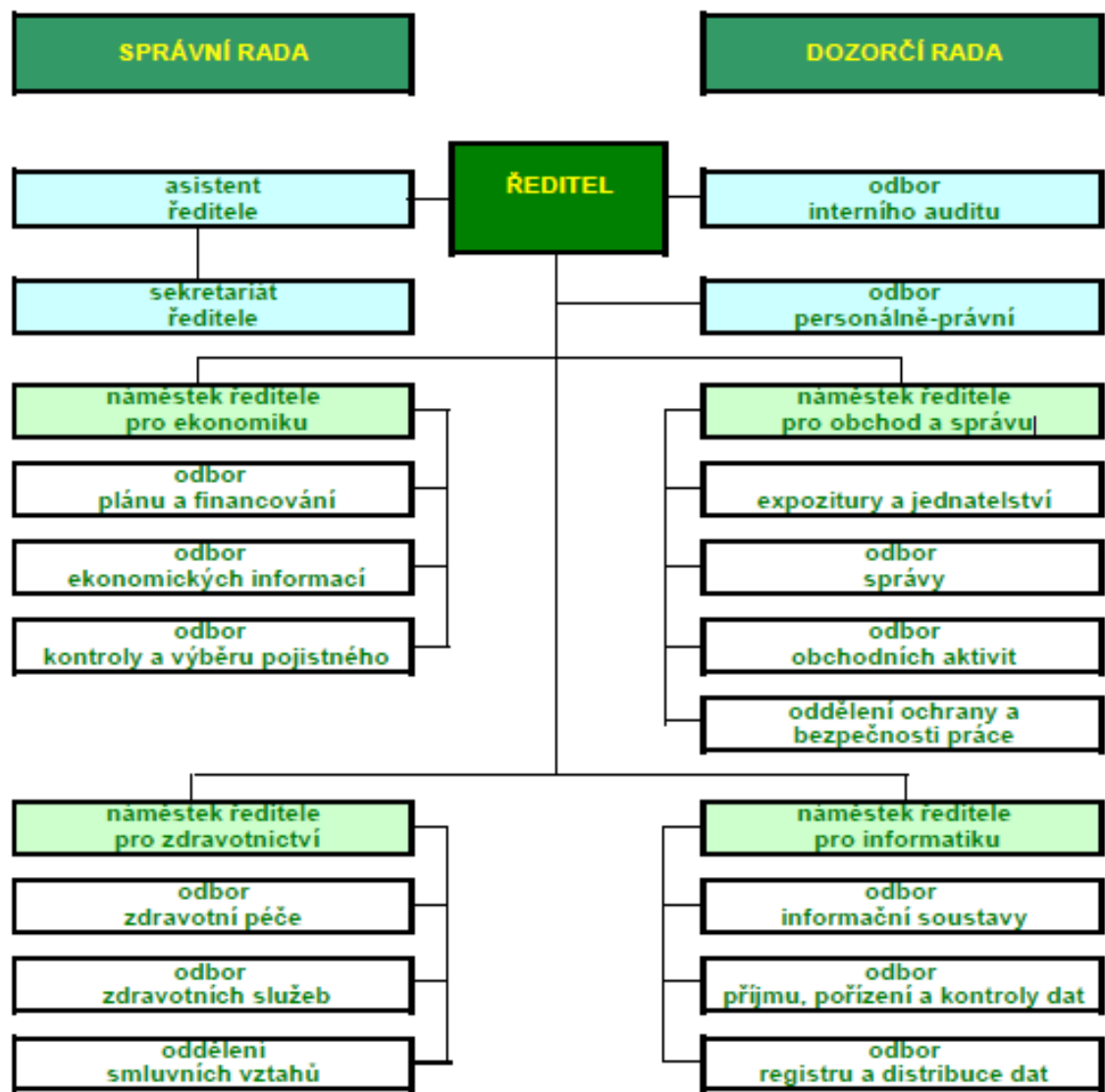
.....

Seznam příloh:

Příloha č. 1 - Organizační struktura RBP, zdravotní pojišťovny

Příloha č. 2 - Návrh na dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Organizační struktura RBP, zdravotní pojišťovny



Návrh na dotazník pro uchazeče o zaměstnání



DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE
O ZAMĚSTNÁNÍ

Veškeré Vámi poskytnuté údaje budou zpracovány v souladu se zák. 101/2000Sb., a budou využívány pouze za účelem výběrového řízení.

Ucházím se o pozici:

O pracovní pozici jsem se dozvěděl/a:

Příjmení:..... Jméno:.....

Titul:..... Stav:.....

Datum narození:..... Místo narození:.....

Trvalé bydliště:.....

Telefonní kontakt:..... E-mail:.....

Dosažené vzdělání

Stupeň	Název školy	Roky, semestry, obor	Datum ukončení, typ zkoušky
Vyučení, obor			
Střední odborné/všeobecné			
Vyšší odborné			
Vysokoškolské			
Doktorandské			
Postgraduální			

Specializační kurzy, osvědčení aj.

Typ kurzu	Název a sídlo školy	Doba	Rok ukončení, zkoušky

Řidičské dovednosti typu: A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E ☐ T ☐

Jazykové znalosti

Jazyk	Dorozumím se	Čtu a píši	Plynně hovořím	Překládám (druhy textu)

Zkušenosti s ovládáním PC

Uživatelská úroveň	<input type="checkbox"/> MS Windows <input type="checkbox"/> Linux <input type="checkbox"/> Mac OS <input type="checkbox"/> MS Office <input type="checkbox"/> OpenOffice Jiné:					
Programátorská úroveň	Jiné: Delphi <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> Java <input type="checkbox"/> PHP <input type="checkbox"/> ASP <input type="checkbox"/> SQL <input type="checkbox"/>					
Správce sítě, informačního systému	MS Windows <input type="checkbox"/>		UNIX <input type="checkbox"/>		LINUX <input type="checkbox"/>	

Vaše další znalosti a dovednosti:.....
.....
.....

Dosavadní průběh zaměstnání

	Zaměstnavatel	Funkce	Náplň pracovní činnosti	Trvání od/do
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Kdo o Vás může podat reference (firma, kontakt):.....
.....
.....

Vaše zkušenosti s řídicí prací: ☐ žádné ☐ průměrné ☐ značné

.....
.....

Jaký druh činností Vám vyhovuje: (pozn.: označte i několik možností)

- ☐ administrativní práce v kanceláři ☐ jednání spojená s cestováním
☐ práce přesně podle programů, náplně práce atd. ☐ vedení týmu/řídicí činnosti
☐ organizování a zařizování věcí i mimo firmu činnosti s možností uplatňovat vlastní nápady, návrhy atd.

Pokuste se nastínit své silné a slabé stránky.

.....

.....

.....

Co považujete za své největší pracovní úspěchy v posledních letech?

.....

.....

Jak si představujete svou pracovní dobu?

.....

.....

Jaká je Vaše představa o Vašem měsíčním příjmu?

.....

Jste v současné době v pracovním poměru?

.....

Odkdy můžete nastoupit?

.....

Máte záznam v trestním rejstříku ? ANO ☐ NE ☐

Pokud ano, uveďte důvod:.....

.....

Prostor pro další údaje, které považujete za důležité uvést a nejsou součástí dotazníku:.....

.....

.....

.....

.....

.....

Prohlášení:

Prohlašuji, že v souladu s ustanovením zákona č. 101/2000 Sb., zákon na ochranu osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, souhlasím se zpracováním veškerých mých osobních údajů uvedených v dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, které tímto poskytují RBP, zdravotní pojišťovně, za účelem získání zaměstnání. Tento souhlas uděluji na dobu 1 roku od data podepsání tohoto dotazníku

V.....dne.....

Podpis.....

